

Mervi Tolonen

**PUUSTIN PELLOLTA LINNANMAALLE**

**Asiakaslähtöisyyden merkitys organisaatiomuutoksen legitimoijana**

Pro gradu -tutkielma

Hallintotiede

Kevät 2012

**Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta****Työn nimi:** PUUSTIN PELLOLTA LINNANMAALLE

Asiakaslähtöisyyden merkitys organisaatiomuutoksen legitimoijana

**Tekijä:** Mervi Tolonen**Koulutusohjelma/oppiaine:** Hallintotiede**Työn laji:** Pro gradu -työ X**Sivumäärä:** 106 + 35**Vuosi:** 2012**Tiivistelmä:**

Tutkimuksessa tarkastellaan organisaation muutosta yliopistokontekstissa. Suomalaisessa yliopistokentässä on 2000-luvulla koettu useita hallinnollisia muutoksia. Viimeisimpänä muutoksena astui vuoden 2010 alusta voimaan uusi yliopistolaki ja siihen liittyvä yliopistouudistus. Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella yliopistouudistusta sekä suomalaiseen korkeakoulupolitiikkaan vaikuttavia tekijöitä. Toisaalta tutkimuksessa tarkasteltiin, miten yliopistolakiuudistus on vaikuttanut niiden toimintaan ja organisoitumiseen.

Esimerkkinä organisaatiomuutoksesta on Oulun yliopiston Kajaanin opettajankoulutusyksikön lakkauttaminen ja yhdistäminen Oulun opettajankoulutusyksikköön. Tutkimusote on kvantitatiivinen. Empiirisessä osassa tutkimuskysymyksiin haetaan vastauksia opiskelijoille lähetetyllä kyselylomakkeella. Muutos herättää aina kysymyksiä siitä, mitä minulle tapahtuu, miten tästä eteenpäin ja millainen merkitys muutoksella on omaan asemaan tai toimintaan. Muutosta ei myös hyväksytty usein helposti ja siihen sopeutuminen vie oman aikansa. Hyväksyttävyyttä eli legitimitettä käsitetään myöntymisestä tai suostumisesta jonkin toimijan harjoittamaan vallankäyttöön. Ensimmäinen tutkimuskysymys haki siten vastausta ”Kuinka hyväksyttävänä opiskelijat näkevät opettajankoulutusyksiköiden yhdistämisen?” Tämän tutkimuksen valossa opiskelijat suhtautuivat päätökseen hyvin kielteisesti. Oulun yliopiston päätös yhdistää opettajankoulutukset ja lakkauttaa Kajaanin opettajankoulutusyksikkö ei saanut legitimitettä opiskelijoiden keskuudessa.

Asiakaslähtöinen toiminta tavoittelee tilannetta, jossa asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun. Yksikköjen yhdistämistä asiakaslähtöisen toiminnan näkökulmasta tarkasteltiin tutkimuksen toisen pääkysymyksen ”Toteutuuko asiakaslähtöisyys opettajankoulutusyksikköjen yhdistämisessä ja lisääntyykö sen myötä muutoksen legitimitetti?” avulla. Tutkimus osoittaa, että asiakaslähtöisyys toteutuu opettajankoulutusyksikköjen yhdistämisvaiheessa ja opiskelijat olivat pääosin tyytyväisiä siirtymävaiheen käytännön järjestelyihin ja palveluihin muilta, paitsi annetun tiedotuksen suhteen. Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää, lisääntyykö muutoksen legitimitetti asiakaslähtöisen toiminnan myötä. Asiakaslähtöisellä toiminnalla ei ollut yhteyttä legitimitetin lisääntymiseen, koska opiskelijoiden asennoituminen lakkautuspäätökseen oli selkeästi kielteinen. Varsin selvää on, että asiakaslähtöisellä toiminnalla ei ole saavutettu lakkautuspäätöksen legitimitettä opiskelijoiden keskuudessa, eivätkä opiskelijat ole muutosprosessin edetessä hyväksyneet koulutuksien yhdistämistä eivätkä näe, että se oli oikea ratkaisu Kainuun, Kajaanin kampuksen yhteisön, oman vuosikurssin, laitoksen historian ja perinteiden näkökulmasta.

**Avainsanat:** yliopisto, organisaatiomuutos, asiakaslähtöisyys, legitimitetti**Muita tietoja:**Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi X

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	6
1.1 Tutkimuksen taustaa.....	6
1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tehtävät ja tutkijan asema.....	7
1.3 Tutkimuksen rakenne .....	11
1.4 Kohdeorganisaation kuvaus .....	12
2 YLIOPISTOLAITOS JA YLIOPISTOLAIN UUDISTUS.....	14
2.1 Suomen korkeakoulujärjestelmä .....	14
2.2 Yliopistouudistuksen taustaa.....	15
2.2.1 Kansainvälistyminen osana yliopistolaitosta.....	16
2.2.2 Ylikansallinen kehitys yliopistouudistuksen taustalla.....	18
2.3 Yliopistolaki.....	19
3 ORGANISAATIOMUUTOS JA MUUTOKSEN LEGITIMITEETTI.....	26
3.1 Lähestymistapoja organisaatiomuutokseen.....	26
3.2 Organisaation muutos prosessina.....	29
3.3 Näkökulmia muutoksen johtamiseen .....	31
3.4 Muutosvastarinta .....	34
3.5 Muutoksen legitimizeetti .....	37
4 ASIAKASLÄHTÖISYYS .....	41
4.1 Asiakkuusajattelun kehitys.....	41
4.2 Asiakaslähtöisyys ja sen erityispiirteet julkisella sektorilla.....	45
4.3 Asiakaslähtöinen toiminta tapausorganisaatiossa .....	49
4.3.1 Hyvä ja toimiva palvelu.....	50
4.3.2 Vuorovaikutteisuus.....	52
4.3.3 Saavutettavuus.....	54

5	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT, AINEISTO JA TOTEUTUS.....	57
5.1	Tutkielman lähestymistapa.....	57
5.2	Lomakekysely tiedonkeruumenetelmänä.....	59
5.3	Tutkimuksen eettiset kysymykset .....	62
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	64
6.1	Havaintoaineiston analysointi .....	64
6.2	Tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot .....	66
6.3	Muutoksen merkitys ja asennoituminen muutokseen .....	68
6.4	Muutosviestintä .....	77
6.5	Muutoksen legitimizeetti .....	80
6.6	Tyytyväisyys palveluihin .....	86
6.7	Vuorovaikutustilanteet .....	87
6.8	Palvelujen saavutettavuus .....	89
6.9	Tulosten yhteenvetoa .....	91
7	POHDINTAA JA PÄÄTELMIÄ .....	98
	LÄHTEET .....	103
	LIITTEET.....	107
	Liite 1: Kyselylomake .....	107
	Liite 2: Tulostaulukot.....	114

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Positiivinen muutostunneprosessi (Erämetsä 2003)

Kuvio 2. Asiakaslähtöisen organisaation kuuntelujärjestelmä (Vuokko 2004)

Kuvio 3. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 1990)

Kuvio 4. Yliopiston tehtävät (Miettinen ym. 2009)

## **TAULUKKOLUETTELO**

Taulukko 1. Organisaatiomuutosten tyypit (Stenvall & Virtanen 2007, 25)

Taulukko 2. Kyselylomakkeen väittämien jaottelu tutkimuskysymysten mukaan

Taulukko 3. Yhteenveto tutkimuksen taustamuuttujista

Taulukko 4. Opiskelijoiden ensireaktio lakkautuspäätöksestä

Taulukko 5. Opiskelijan vastustusaktiivisuus lakkautuspäätöstä kohtaan

Taulukko 6. Muutoksen aiheuttamien tuntemuksien käsittely

Taulukko 7. Yhteishenki opiskelijoiden välillä

Taulukko 8. Koulutuksien yhdistämiseen varattu siirtymäaika

Taulukko 9. Yksikön lakkauttamisen hyväksyminen

Taulukko 10. Muutoksen alkuvaiheen viestintä

Taulukko 11. Muutoksen perustelut

Taulukko 12. Opettajankoulutusyksikköjen yhdistäminen

Taulukko 13. Yksikön lakkautus alueellisesta (Kainuu) näkökulmasta

Taulukko 14. Yksikön lakkautus oman vuosikurssin näkökulmasta

Taulukko 15. Yksikön lakkautus historian ja perinteiden näkökulmasta

Taulukko 16. Yksikön lakkautus yhteisön näkökulmasta

Taulukko 17. Tyytyväisyys palveluihin (tutkinto Oulusta)

Taulukko 18. Vuorovaikutustilanteet (24 -vuotiaat tai vanhemmat)

Taulukko 19. Saavutettavuus (kotipaikkakunnan alue Pohjois-Pohjanmaa)

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Suomalaisessa yliopistokentässä on 2000 -luvulla koettu useita hallinnollisia muutoksia. Näitä ovat olleet valtion tuottavuusohjelma ja siihen liittyvät henkilöstösupistukset, yliopistojen palvelukeskukset ja viimeisempänä yliopistouudistus ja uusi yliopistolaki. Tällä, vuoden 2010 alusta voimaan tulleella yliopistolailla (YoL 2009/558) säädetään yliopistojen tehtävistä, hallinnosta, toiminnan rahoituksesta ja ohjauksesta sekä yliopistojen tutkimukseen ja opetukseen, opiskelijoihin ja henkilöstöön liittyvistä asioista. Yliopistouudistuksen yhteydessä yliopistojen määrä väheni neljällä. Tämä toteutettiin siten, että muodostettiin kolme uutta yliopistoa fuusioimalla kaksi tai useampia aiemmin itsenäisinä toimineita eri yliopistoja. Yliopistouudistus on herättänyt keskustelua suomalaisesta korkeakoulupolitiikasta jo uudistuksen valmistelun aikana ja lain voimaan tulon jälkeen. Kriittistäkin keskustelua on esitetty yliopistojen autonomisesta asemasta ja valtionhallinnon ohjauksesta, tieteen vapaudesta, henkilöstön ja opiskelijoiden asemasta sekä elinkeinoelämän päätösvallasta yliopistomaailmassa.

Yliopistot ovat ennen uuden lain voimaantuloa olleet Suomessa valtionyliopistoja, joiden toimintaa ovat määrittäneet valtiovallan vahva taloudellinen ja poliittinen ohjaus. Uusi yliopistolaki muutti yliopistot itsenäisiksi julkisoikeudellisiksi yliopistoiksi ja samalla kasvatti yliopistojen hallinnollista ja taloudellista päätösvaltaa toiminnassaan antamalla yliopistoille mahdollisuuden itsenäiseen päätöksentekoon opetuksen ja tutkimuksen, organisaation järjestäytymisen ja henkilöstön valinnan suhteen. Yliopistoilla on lain mukaan oikeus päättää sisäiseen hallintoonsa kuuluvista asioista ilman, että valtion keskushallinto puuttuu niihin. (HE 7/2009.)

Yliopistouudistuksen eräänä tavoitteena oli antaa yliopistoille toiminnallista vapautta oman tutkimus- ja opetusorganisaation rakentamisessa. Oulun yliopisto toteutti rakenteellisia uudistuksia

muun muassa siten, että Oulun Kasvatustieteiden ja opettajankoulutuksen yksikkö ja Kajaanin opettajankoulutusyksikkö yhdistettiin yhdeksi tulosityksiköksi vuoden 2010 alusta. Lisäksi yliopisto ryhtyi käyttämään uuden olomuotonsa mahdollistamaa valtaa ja päätti maaliskuussa 2010 pidetyssä hallituksen kokouksessa (C3/2010) luokanopettaja- ja aineenopettajakoulutuksien keskittämisestä yhdelle kampukselle Ouluun talouden tasapainottamisen ja päällekkäisten toimintojen purkamisen perusteella. Päätöksen myötä perustutkintoon johtava yliopistokoulutus loppuu Kainuusta ja käytännön toimenpiteet Kajaanin opettajankoulutuksen keskittämisestä Oulun Linnanmaalle aloitettiin.

Yliopistolain (4 §) mukaan yliopistoyhteisöön kuuluvat yliopiston opetus- ja tutkimushenkilöstö, muu henkilöstö ja opiskelijat. Päätös lakkauttaa Kajaanin opettajankoulutusyksikkö koskettaa henkilöstön lisäksi läheisesti siten myös opiskelijoita ja vaikuttaa muun muassa heidän opiskelusuunnitelmiinsa. Kajaanin opettajankoulutusyksikköön valittiin 60 aloittavaa opiskelijaa vielä kevään 2010 opiskelijavalinnoissa, vaikka lakkautuspäätös oli jo tiedossa. Nämä Kajaanissa opintonsa aloittaneet opiskelijat tiesivät koulutukseen hakeutuessaan, että Kajaanissa suoritetaan opinnot vain kandidaattitutkintoon saakka ja sen jälkeen siirrytään suorittamaan maisterivaiheen opinnot loppuun Ouluun.

Ennen vuotta 2010 opintonsa aloittaneille opiskelijoille lakkautuspäätös tuli yllätyksenä, koska päätös tarkoitti heidän kohdallaan sitä, että he joutuvat kesken tutkinnon suorittamisen muuttamaan opintosuunnitelmiaan ja opiskelupaikkakuntaansa, mikäli he eivät ehdi saada tutkintoaan valmiiksi Kajaanista ennen laitoksen toiminnan loppumista kesällä 2013. Kajaanin yksikkö on nauttinut pitkien perinteidensä lisäksi vahvaa suosiota opiskelijoidensa keskuudessa. Opiskelijat eivät luonnollisesti hyväksyneet yksikön lakkauttamista ja järjestivät useita mielenilmauksia ja erilaisia tempauksia lakkautuspäätöksen vuoksi. Opiskelijoiden ääni kuului monin tavoin myös sosiaalisen median foorumeilla.

## **1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tehtävät ja tutkijan asema**

Tämä tutkimus sijoittuu yliopistokontekstiin ja sen ensimmäisenä tavoitteena on tuottaa tietoa yliopistouudistuksesta sekä lisätä ymmärrystä suomalaiseseen korkeakoulupolitiikkaan vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksessa nostetaan esille ja luodaan tietoa myös laajemmin yliopistouudistukseen liittyvästä keskustelusta ja problematiikasta. Toiseksi tämän tutkimuksen tarkoituksena on

lisätä tietoa, mitä vaikutuksia yliopistojen toimintaympäristön ja lainsäädännön muutoksella on niiden toimintaan.

Muutos on nykyään trendisana ja muutosta ei voi estää. Kyse on tavallaan luonnonlaista, eihän mikään pysähdy ja erilaisia muutoksia tapahtuu koko ajan. Organisaatiotutkijoiden mukaan erilaisille organisaatioiden kehitystä koskeville tulkinnoille on yhteistä se, että organisaatiot kehittyvät tavalla tai toisella evolutiivisesti tiettyjen elinkaaren vaiheiden kautta. Näiden vaiheiden aikana tapahtuu kilpailua, jonka perusteella organisaation täytyy mukauttaa toimintansa uusien toimintavaatimusten mukaan. Muutoksia on monenlaisia ja ne voivat kohdistua eri asioihin esimerkiksi organisaation rakenteisiin tai paikkakunnalta toiselle muuttamiseen. Muutoksiin myös suhtaudutaan eri tavoin ja ne nähdään eri tavoin. Joillekin ihmisille se on pieni juttu, mutta toisille taas samanlainen asia on maata mullistava asia, jota pelätään tai josta innostutaan. (Juuti & Virtanen 2009, 12–16.)

Tässä tutkimuksessa keskitytään yliopisto-organisaation erillislaitoksen muutokseen tilanteessa, jossa emoyliopisto lakkauttaa maakunnassa sijaitsevan ns. filiaalisen opettajankoulutusyksikön ja koulutus keskitetään siirtymäajan puitteissa emoyliopiston kampukselle. Tapaustutkimuksen esimerkkinä on Oulun yliopisto alainen Kajaanin opettajankoulutusyksikkö. Koulutuksen keskitämisellä yhdelle kampukselle on vaikutusta Kajaanin kampuksella opiskelevien opettajaopiskelijoiden opintoihin. Heillä on myös mielipiteitä siitä, onko keskittämispäätös oikea ja hoidetaanko laitoksen ´alasajo´ asiakaslähtöisesti ja opiskelijan etujen mukaisesti parhaalla mahdollisella tavalla. Opiskelijat ovat myös vastustaneet muutosta ja esittäneet kritiikkiä lakkautuspäätöstä kohtaan eri tavoin.

Muutosvastarinta nähdään luonnollisena osana muutosprosessia ja siitä voi tunnistaa erilaisia vaiheita. Tyypillisesti ihmisten kokemukset muutoksen ilmentyessä jaetaan alun lamaannusvaiheeseen, jolloin ihmiset joutuvat shokkiin, kun he saavat tietää tulevasta muutoksesta. Ihmiset esittävät muutosta kohtaan kritiikkiä ja kieltävät sen, niin kuin sitä ei olisi tulossakaan. Tunnelma saattaa olla apaattinen ja kireä. Lamaannusvaihetta seuraa toiveitten heräämisvaihe, jolloin tunnelmat muutoksen suhteen heilahtelevat edes takaisin. Välillä ihmiset kokevat, että muutos etenee ja omalla organisaatiolla on mahdollisuus selvitä. Välillä tunnelmat ovat vastaavasti maassa ja vallalla on käsitys, ettei tästä selvitä. Viimeisessä vaiheessa ihmiset alkavat sopeutua muutokseen ja näkevät muutoksessa uuden mahdollisuuden. (Stenvall & Virtanen 2007, 50–51.)



Asiakaslähtöisyyden käsitteistö soveltuu hyvin kuvaamaan tässä työssä tutkittavaa ilmiötä. Asiakaslähtöisyyteen liittyviä ulottuvuuksia lähestytään ja pyritään soveltamaan nykyisin yksityisen sektorin lisäksi myös julkisorganisaatioiden toimintaan. Malli asiakaslähtöisyydestä on kuitenkin lähtöisin yksityiseltä sektorilta, jossa sitä on tutkittu ennen kaikkea markkinoinnin välineenä, organisaation toimintatapana ja organisaatiokulttuurisena ilmiönä. Asiakaslähtöisyyttä voidaan lähestyä useista eri näkökulmista: hyvän ja toimivan palvelun, johtamisen, laadun, vuorovaikutuksen, saavutettavuuden, kuluttajuuden, arvon tuotannon ja osallistumisen kautta. (Mäki & Sorri 1999, 13–14; Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 1999, 23–26; Lehtinen 2004, 175–199.) Tämän tutkimuksen lähestymistavaksi on rajattu hyvä ja toimiva palvelu, saavutettavuus ja vuorovaikutuksen ulottuvuudet. Lähtökohtaoletuksena on, että erilaiset palvelut muutoksen siirtymävaiheessa tuotetaan tapausorganisaation opiskelijoille asiakaslähtöisesti koulutuksien yhdistämisen siirtymävaiheen aikana. Tutkimuksessa pyritään kartoittamaan, tukevatko opiskelijoiden näkemykset asiakaslähtöisyyttä, vastaavatko tarjotut palvelut tarkoitustaan ja onko toteutus ollut palvelun saajan huomioivaa. Tutkimuksessa opettajaopiskelijat nähdään koulutusorganisaation asiakkaan roolissa.

Tutkimuksen empiirisen osan tarkastelu jakautuu siten edellä kuvatun mukaisesti seuraaviin alueisiin: organisaatiomuutos, asiakaslähtöisyys ja legitimizeetti. Näiden alueiden kautta pyritään kartoittamaan opiskelijoiden näkemyksiä muutoksesta ja muutoksen käytännön järjestelyistä asiakaslähtöisyyden näkökulmasta. Tarkastelussa pyritään myös hakemaan vastausta, kuinka legitiiminä opiskelijat näkevät organisaatiomuutoksen. Tutkimuksen pääkysymyksiksi muodostuivat edellä kerrotun mukaan seuraavat:

1. Kuinka hyväksyttävänä opiskelijat näkevät opettajankoulutusyksiköiden yhdistämisen?
2. Toteutuuko asiakaslähtöisyys opettajankoulutusyksiköiden yhdistämisessä ja lisääntykö sen myötä muutoksen legitimizeetti?

Tutkimusaineisto on rajattu koskemaan opettajankoulutusyksikössä vuonna 2009 opintonsa aloittaneita läsnä olevia opiskelijoita (N=47). Tämä rajausta siksi, että ennen vuotta 2009 aloittaneet opiskelijat tulevat valmistumaan suurelta osin Kajaanista ennen laitoksen toiminnan loppumista ja vuonna 2010 valitut opiskelijat ovat olleet tietoisia opintojen alusta alkaen, että he siirtyvät Oulun kampukselle siirtymäajan jälkeen. Jotta tutkimuskyselyn tekemiselle ja kohderyhmän vastaamiselle jäisi tarpeeksi aikaa, aineiston keruun ajankohta määrittyi kevätlukukaudelle 2012.

Tutkimuskysely lähetettiin opiskelijoille sähköpostin välityksellä käyttämällä internetpohjaista Webropol -tiedonkeruuohjelmaa.

Webropol -tiedonkeruuohjelmalla tehtävällä kyselyllä toivotaan saatavan tutkittavilta henkilöiltä mahdollisimman avoimia vastauksia neutraalissa ympäristössä verrattuna kahdenkeskisiin kasvokkain tapahtuviin yksilöhaastatteluihin. Tämä siksi, koska tutkijana en ole pelkästään tutkijan roolissa, vaan myös yliopiston opintohallinnossa töissä ja siten myös oman työni puitteissa tutkimuksen kohderyhmän opiskelijoiden kanssa kanssakäymisessä opintoihin liittyvissä asioissa. Tällä saattaa olla vaikutusta siihen, kuinka vapaasti tutkittavat vastaavat annettuihin kysymyksiin. Kyselyaineiston lisäksi tutkimuksessa käytetään aineistoina viranomaisdokumentteja ja yliopistoja koskevaa lainsäädäntöä sekä tutkimusartikkeleita ja -kirjallisuutta.

Aihe on ajankohtainen, koska myös Tampereen yliopiston hallitus päätti kesäkuussa 2011 Hämeenlinnan opettajankoulutuslaitoksen yhdistämisestä Tampereelle. Näiden perinteikkäiden laitosten lisäksi vaakalaudalla on ollut myös muita filiaaleja opettajankoulutuksia Suomessa. Tutkittavan ilmiön tarkastelu tässä kontekstissa on siten perusteltua. Tutkimusaiheen valinnan taustalla on siten sen ajankohtaisuus sekä tutkijan oma työelämätausta Kajaanin opettajankoulutuksyksikössä.

Eskolan ja Suorannan mukaan (1998, 17–18) mukaan tutkijan asema suhteessa tutkittaviin voi olla myös ongelmallinen, koska tutkittavien antamaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä ei saisi vaikuttaa kuitenkaan tuotettuun tietoon. Täydellinen tutkijan objektiivisuus ei kuitenkaan ole mahdollista, koska kenenkään ei ole mahdollista irrottautua itsestään ja sulkea täysin pois omaa ajatteluaan. Riittääkin, että tutkija pyrkii aktiivisesti tiedostamaan omat asenteensa ja uskomuksensa ja yrittää parhaansa mukaan toimia siten, etteivät ne vaikuttaisi tutkimukseen liiaksi.

Tutkimuksen tekijänä määritän asemani suhteessa siihen, että liikun itselle läheisessä tutkimuskentässä. Ymmärrän suhteeni tapausorganisaatioon sekä tutkittaviin ja kuinka tämä voi vaikuttaa tutkimuksen tekemiseen sekä tutkimustuloksiin. Mielestäni positiivisena asiana voidaan silti ajatella, että yliopistomaailman tuttuus edistää myös totuudenmukaisen kuvan rakentamista tutkimusilmiöstä. Uskottavuuden näkökulmasta pyrin pohtimaan erityisen paljon omaa sijoittumistaan tutkimuskenttään ja säilyttämään neutraalin otteen koko tutkimusprosessin ajan.

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu siten, että johdantoluvussa 1 kerrotaan tutkimuksen taustaa ja lähtökohtia sekä perustellaan tutkimusaiheen valikoitumista. Lisäksi kerrotaan tarkemmin kohdeorganisaatiosta sekä avataan tutkimustehtävää ja -kysymyksiä. Luvussa kaksi avataan Suomen korkeakoulujärjestelmää ja taustoitetaan tutkimuskirjallisuuden ja yliopistolain pohjalta yliopistolaitoksen ja yliopistolain uudistusta liittäen siihen ja korkeakoululaitoksen kansainvälistymisen sekä yleisen kehityksen näkökulmat. Kappaleessa 2.3 esitellään uusi yliopistolaki pääpiirteissään. Lopuksi esitellään yliopistouudistuksesta käytyä keskustelua ja arviointia.

Muutosten nähdään syntyvän organisaatioiden toimintaympäristön muutoksesta ja niiden liikkeelle panevia voimia on monia. Luvussa kolme käsitellään organisaatiomuutosta muutossyiden, erilaisten muutostyyppien, muutoksen johtamisen ja prosessinäkökulman lähtökohdista. Muutos nähdään ristiriitaisena ilmiönä, koska ihmiset ja yhteisöt yleensä vastustavat muutosta. Muutos aiheuttaa kysymyksiä, sille haetaan syitä ja sitä kyseenalaistetaan ja vastustetaan. Kappaleissa 3.4 ja 3.5 aihetta lähestytään muutosvastarinnan ja muutoksen legitimitetin näkökulmista peilaen niitä tapausorganisaatioon.

Luvussa neljä paneudutaan asiakaslähtöisen toiminnan lähtökohtiin ja sisältöihin sekä esitellään tutkimukseen valitut näkökulmat. Asiakaslähtöisyyttä voidaan tarkastella useista eri näkökulmista: hyvän ja toimivan palvelun, johtamisen, laadun, vuorovaikutuksen, saavutettavuuden, kulutuksen ja osallistumisen kautta. Tässä tutkimuksessa keskitytään hyvän ja toimivan palvelun, saavutettavuuden ja vuorovaikutuksen ulottuvuuksiin. Valittuja ulottuvuuksia tarkastellaan ja pohditaan tarkemmin tapausorganisaation näkökulmasta kunkin osa-alueen yhteydessä.

Empiirisen tutkimuksen lähtökohdat, aineisto ja toteutus esitellään luvussa viisi. Tutkimus on kvantitatiivinen tapaustutkimus, jossa liikutaan yliopistoinstituution ja -uudistuksen kentässä ja jonka tapauksena on Oulun yliopiston Kajaanin opettajankoulutusyksikön lakkauttaminen. Tutkimusaineisto kerätään kyselytutkimuksena opettajankoulutusyksikön opiskelijoilta ja sen toteuttaminen kerrotaan luvussa 5.2. Eettisiin kysymyksiin paneudutaan kappaleessa 5.3.

Tutkimuksesta saadut tulokset ja niiden tulkinta tulee suhteuttaa teoriaan ja aiempaan tutkimukseen sekä tehdä niistä johtopäätöksiä. Tutkimuksessa haettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin seuraavien alueiden kautta: muutoksen merkitys ja asennoituminen muutokseen, muutosviestin-

tä, muutoksen legitimiteetti, tyytyväisyys palveluihin, vuorovaikutustilanteet ja palvelujen saavutettavuus. Luvussa kuusi esitellään em. alueiden keskeiset havainnot ja mitä johtopäätöksiä tutkimuksesta on saatu.

Viimeisessä luvussa pohditaan tutkimuksen empiirisen aineiston perusteella nousseita muutamia yleisiä huomioita ja arvioidaan tutkimuksen merkitystä.

#### **1.4 Kohdeorganisaation kuvaus**

Kajaanissa on koulutettu opettajia vuodesta 1900 lähtien, jolloin Keisarillinen Suomen Senaatti teki päätöksen Kajaanin seminaarin perustamisesta. Toiminta käynnistyi Kajaanin miesseminaarin nimellä. Jo toiminnan alussa seminaari kokosi opiskelijansa paljolti samoilta seuduilta kuin nykyisinkin. Laitoksen koulutus- ja hallintorakennukset rakennettiin 1900-luvun alussa Kajaanin seurakunnan aikoinaan luovuttamalle niin sanotulle Puustin pellolle. Seminaarin päärakennus tuhoutui tulipalossa vuonna 1929, mutta uusi, nykyisin käytössä oleva rakennus valmistui jo seuraavana vuonna. Rakennuksessa on toiminut sotasairaala talvisodan aikana. Koko kampusalue joutui myös talvisodan aikana pommituksen kohteeksi ja niissä vaurioituneet rakennukset korjattiin sodan jälkeen yksikerroksisiksi. Kampuksella sijaitsevat myös 50-luvulla rakennetut asuntola- ja ruokalarakennukset, harjoituskoulu sekä 1990-luvulla rakennettu studio- ja toimistorakennus. Kampusalue on nykyisin museoviraston suojelukohde ja sen rakennukset sekä puistoalue ovat koko Kainuun näyttävimpiä. Opettajankoulutuslaitoksen toiminta siirtyi Oulun yliopiston vastuulle vuonna 1974 ja laitos on ollut siten Oulun yliopiston vanhin yksikkö. (Kajaanin kampus -verkkosivu.)

Kajaanin opettajankoulutusyksikön tuoma henkinen panos valmistuneiden opettajien lisäksi on ollut Kainuun alueelle merkittävä. Laitos on kouluttanut valtaosan Kainuun opettajista ja maakunnan syrjäisimmätkin koulut ovat saaneet opettajatyövoimansa laitoksesta. Lisäksi laitoksen vaikutus yhteiskuntaelämän ja kulttuurin saroilla on ollut huomattava. Tämä on heijastunut muun muassa teatteri-, kirjallisuus-, museo-, urheilu-, musiikki- ja tiedotusalojen toimintaan. (Kajaanin kampus -verkkosivu.)

Kajaanin opettajankoulutusyksikkö on nykyisin osa Kajaanin yliopistokeskusta. Yliopistokeskusten tarkoituksena on koota korkeakoulukenttää laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Keskusten

tehtävänä on siten kerätä varsinaisten yliopistopaikkakuntien ulkopuolella olevaa yliopistotoimintaa innovatiivisiin yliopistokeskuksiin. Hallinnollisesti Kajaanin yliopistokeskus on Oulun yliopiston erillislaitos ja Kainuun yliopistollisten toimintojen muodostama osaamiskeskittymä. Kajaanin yliopistokeskuksessa tehdään yhteistyötä Itä-Suomen, Jyväskylän ja Lapin yliopistojen kanssa. Kajaanin yliopistokeskusyhteisössä työskenteli vuonna 2010 yhteensä 214 henkilöä. Yliopistokeskuksen muita yksiköjä olivat vuoden 2010 alussa biotekniikan laboratorio, liikuntateknologia, Lönnrot-instituutti, mittalaitelaboratorio, aikuiskoulutus ja tietojenkäsittelytiede. Nytemmin myös tietojenkäsittelytiede ja Lönnrot-instituutti on lakkautettu.

Opiskelijamäärä oli lukuvuoden 2010–2011 alkaessa noin 460 opiskelijaa. Opettajankoulutuksessa ja harjoittelukoulussa toimi henkilöstöä vuonna 2010 yhteensä 73 ja opintoasiain-, henkilöstö- ja talouspalvelujen palvelupisteissä 10 henkilöä. Opiskelijoista pääosa suorittaa noin viidessä vuodessa kasvatustieteen maisterin tutkinnon. Päälinjoja Kajaanin opettajankoulutusyksikössä ovat olleet luokanopettajakoulutus ja varhaiskasvatus. Lisäksi Vaasan yliopiston kanssa on yhteistyössä koulutettu ruotsin kielen kielikylpyopettajia peruskouluun ja päiväkoteihin. (Kajaanin yliopistokeskuksen vuosikertomus 2010, 3–6, 15.)

## **2 YLIOPISTOLAITOS JA YLIOPISTOLAIN UUDISTUS**

### **2.1 Suomen korkeakoulujärjestelmä**

Suomessa annetaan korkea-asteen koulutusta sekä ammattikorkeakouluissa että yliopistoissa. Yliopistojen toiminnassa korostuu tieteellinen tutkimus ja siihen perustuva opetus ja ammattikorkeakoulujen tehtävänä on tarjota käytännönläheistä ja työelämän tarpeita vastaavaa koulutusta. Yliopistoissa voi suorittaa alempia ja ylempiä korkeakoulututkintoja sekä tieteellisiä jatkotutkintoja, joita ovat lisensiaatin ja tohtorin tutkinnot. Yliopistoja on opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalalla 16. Sotilasalan korkeakoulututkinnot suoritetaan puolustushallinnon alaisessa Maanpuolustuskorkeakoulussa. Vuoden 2010 alusta lähtien yliopistot muuttuivat itsenäisiksi julkisoikeudellisiksi yliopistoiksi. (Opetus- ja kulttuuriministeriö.)

Suomalainen yliopistohistoria alkaa 1640-luvulta. Yliopistot ovat syntyneet alun perin joko yksityisinä tai valtiollisina yliopistoina, joista kaikki on sittemmin valtiollistettu. 1950-luvun loppupuolella Suomen yliopistolaitosta ryhdyttiin laajentamaan perustamalla uusia yliopistoja. Uusiin yliopistojen perustamiseen vaikuttivat aluepoliittiset syyt sekä suurten ikäluokkien korkeakoulutustarpeen tyydyttäminen. Aluepoliittisilla syillä perustettiin ensimmäiseksi yliopisto Ouluun vuonna 1958 ja sen jälkeen 1960- ja 1970-luvuilla perustettiin yliopistot Joensuuhun, Kuopioon, Rovaniemelle ja Lappeenrantaan. Ammattikorkeakoulut ovat rakentuneet yliopistojen rinnalle 1990-luvulla aikaisemmin opistoasteen tai ammatillisen korkea-asteen koulutusta antaneista oppilaitoksista. (Jääskinen & Rantanen 2007, 45–47.) Yliopistojen tehtävät ovat nykyisin monipuolisia. Niiden toimintaan kuuluvat eri koulutustasoilla (perus-, jatko- ja täydennyskoulutus) tapahtuva opetus sekä perus- ja soveltava tutkimus. Lisäksi tehtäviin kuuluu erilaisia yliopiston omiin ja ulkopuolisiin toimintoihin kohdistuvaa kehitystyötä, erilaisia asiantuntijatehtäviä sekä kolmanteen tehtävään liittyviä innovaatiotoimintoja, aluekehitystoimintoja ja yritystoimintaa. (Jääskinen & Rantanen 2007, 28.)

Suomessa koulutuspolitiikan ja -lainsäädännön periaatteista ja koulutuspolitiikan suunnittelusta päättää eduskunta. Koulutuspolitiikan ja -lainsäädännön toimeenpanosta vastaa opetus- ja kulttuuriministeriö valtioneuvoston osana. Opetus- ja kulttuuriministeriön tehtävänä on valmistella muun muassa koulutusta koskeva lainsäädäntö sekä sitä koskevat valtion talousarvioesitykset ja valtioneuvoston päätökset. Koulutuksen kehittämiseen liittyvät linjaukset määritellään hallitusohjelmassa ja valtioneuvoston joka neljäs vuosi hyväksymässä koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelmassa. Koulutuspolitiikan tavoitteita toteutetaan muun muassa erilaisin toimenpiteohjelmin ja kehittämishankkein ja joiden vaikuttavuutta arvioidaan opetus- ja kulttuuriministeriössä määräjain. (Opetus- ja kulttuuriministeriö.)

Korkeakoulupolitiikan linjauksina ovat viime vuosina olleet muun muassa kansainvälistyminen ja kansainvälinen kilpailukyky. Näiden linjausten taustalla olevista opetus- ja kulttuuriministeriön kansainvälistymisstrategiasta ja korkeakoulupolitiikan tutkimuksista esille tulleista ylikansallisesta näkökulmasta kerrotaan seuraavissa kappaleissa lähemmin.

## 2.2 Yliopistouudistuksen taustaa

Yliopistouudistuksen taustalla on Euroopan unionin ja OECD:n 2000-luvun alussa käymä keskustelu, jossa merkittävin yleistavoite on ollut yliopistolaitoksen ja yliopistojen toiminnan uudistaminen ja modernisointi. Perinteinen ns. humboldtilaiseksi luonnehdittu yliopistomalli ei arvion mukaan mahdollista tarpeeksi uudenlaisia tutkimuksen organisointitapoja. Se ei myös vastaa nykyisiä tietoyhteiskunnan tarpeita eikä tuota riittävän tehokkaasti tietoon ja osaamiseen perustuvan talouden tarvitsemia innovaatioita. Uudistusta on myös perusteltu uuden tiedon tuottamisen edellytysten parantamisella ja tehostamisella. Yliopistouudistuksen yhtenä yleisenä tavoitteena voidaan Suomessakin pitää yliopistolaitoksen modernisointia OECD:n ja Euroopan unionin piirissä määriteltyjen tavoitteiden mukaiseksi. Nämä tavoitteet kytkeytyvät keskeisiltä alueiltaan myös kotimaisissa keskusteluissa esille tuotujen yliopistouudistusvaatimusten kanssa. (Mäenpää 2009, 1–2, 7–8.)

Uuden yliopistolain säätämisen keskeisinä taustaselvityksinä voidaan nähdä OECD:n arviointiryhmän vuonna 2006 laatima raportti *Suomen korkea-asteen koulutuksen teematutkinta* ja opetusministeriön kutsumien selvitysmiesten Niilo Jääskisen ja Jorma Rantasen vuonna 2007 valmistunut selvitys *Yliopistojen taloudellisen ja hallinnollisen aseman uudistaminen*. Jääskisen ja

Rantasen selvityksessä yliopistolaitoksen uudistamistavoitteet on kirjattu myös lakiluonnoksen muotoon ja niitä on käytetty hyväksi monilta kohdiltaan yliopistolakiehdotusta laadittaessa. (Mäenpää 2009, 2–3.)

Nykyaikaisessa valtionhallinnossa ministeriöt ovat kehityksen liikkeelle panevia voimia sekä hyvässä että pahassa. Ministeriöt ovat valtakeskittymiä, joissa suunnitellaan ja toimeenpannaan yhteiskunnan kehitykseen laajasti vaikuttavia muutoksia. Ne nähdään hallitsemisen instrumentteina ja kansallisten etujen puolustajina. (Korpela & Mäkitalo 2008, 11.) Uuden yliopistolain säätäminen alkoi kesällä 2007, kun opetusministeri perusti työryhmän suunnittelemaan uuden lain sisältöä. Laki (YoL 2009/558) hyväksyttiin eduskunnassa 11.6.2009 ja se astui voimaan vuoden 2010 alusta. Yliopistot olivat ennen uuden lain voimaantuloa olleet Suomessa valtionyliopistoja, joiden toimintaa määrittivät valtiovallan vahva taloudellinen ja poliittinen ohjaus. Vuoden 2010 alussa voimaan tullut uusi yliopistolaki muutti yliopistot itsenäisiksi julkisoikeudelliseksi yliopistoiksi. Samassa yhteydessä toteutettiin myös yliopistoverkon rakenteellisia uudistuksia.

### **2.2.1 Kansainvälistyminen osana yliopistolaitosta**

Yliopistouudistusta on perusteltu muun muassa kansainvälistyvän toimintaympäristön vaatimuksilla. Opetus- ja kulttuuriministeriö on linjannut korkeakoululaitoksen kansainvälistymisen strategiset valinnat esittämällä, että Suomessa olisi lähivuosina vahvempi, laadukkaampi ja kansainvälisesti vetovoimaisempi korkeakoululaitos sekä korkeatasoinen tutkijakoulutus, tutkijakunta ja maailmanluokan tutkimusympäristöjä. (Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategia 2009–2015, 9.)

Uudistuksen aikana opetusministerinä toiminut Henna Virkkunen perustelee yliopistouudistusta korkeakoulujen kansainvälistymisstrategian saatesanoissa seuraavin argumentein: ”globalisaation oloissa Suomen on huolehdittava kansallisten vahvuuksien kehittämisestä kansainvälisen yhteistyön kautta”, ”kansainväliset vertailut ja arvioinnit ovat osoittaneet”, ”opetusministeriö on sitoutunut luomaan korkeakouluille toimintapuitteet, jotka mahdollistavat korkeakoulujen entistä aktiivisemmän toiminnan globaaleissa arvoverkoissa ja kansainvälisessä koulutus- ja tutkimusyhteistyössä”. (Korkeakoulujen kansainvälisyysstrategia 2009–2015, 4–5.)



Kansainvälisyysstrategiaan on kirjattu viisi keskeistä osa-aluetta ja keinoa, joilla pyritään tähän tavoitteeseen. Strategiassa esitetään seuraavia konkreettisia toimenpiteitä:

1. Aidosti kansainvälinen korkeakouluyhteistyö, jossa korkeakoulujen kaikilla henkilöstöryhmillä on mahdollisuus saada valmiudet kansainväliseen yhteistyöhön ja kokemusta siitä. Lisäksi tavoitteena on muun muassa lisätä opiskelijoiden liikkuvuutta nykyisestään, lisätä vieraskielistä opetusta ja harjoittelujaksoja sekä lisätä ulkomaisia opettajia, tutkijoita ja opiskelijoita.
2. Korkeakoulujen laadun ja vetovoiman lisääminen, jotta saadaan ulkomaisia opiskelijoita ja tutkijoita suomalaisiin korkeakouluihin esimerkiksi kehittämällä opiskelijavalintaprosesseja ulkomaalaistaustaisten opiskelijoiden rekrytoimiseen tai kehittämällä toimivia palveluja ulkomaalaistaustaisille työ- ja elinympäristöön integroitumisen helpottamiseksi.
3. Osaamisen viennin lisääminen, jolloin tavoitteena on luoda korkeakoulutuksesta ja osaamisesta kansallisesti merkittävä vientituote ja osa suomalaista viennin edistämistä. Näihin tavoitteisiin pyritään muun muassa opiskelijavaihto-ohjelmien rahoitusta lisäämällä ja korkeakoulujen sekä vientiorganisaatioiden ja yritysten verkottumista vahvistamalla.
4. Monikulttuurisen yhteiskunnan tukeminen, johon pyritään tarjoamalla opiskelijoille ja henkilökunnalle aktiivisesti valmiuksia toimia monikulttuurisessa korkeakouluyhteisössä, yhteiskunnassa ja globaaleilla koulutus-, tutkimus- ja työmarkkinoilla sekä edistämällä myönteisen asenneilmapiirin syntymistä monikulttuurisuutta kohtaan.
5. Globaalin vastuun edistäminen, jolloin suomalaisella korkeakouluosaamisella pyritään globaalien ongelmien ratkaisemiseen ja kehitysmaiden oman osaamisen vahvistamiseen, toiminnan rakentamiseen eettiselle pohjalle sekä tulella opiskelijoiden valmiuksia toimia globaalissa ympäristössä. (Korkeakoulujen kansainvälisyysstrategia 2009–2015, 26–51.)

Suomen tiede- ja korkeakoulupolitiikan yhtenä tavoitteena on pitkään ollut kansainvälistyminen. Yliopistoissa on perinteisesti tehty monenlaisia kansainvälisyyttä lisääviä toimenpiteitä, esimerkiksi kansainväliset Erasmus-ohjelman opettajavaihdot, Nordplus -liikkuvuusohjelma ja CIMO:n (Kansainvälisen liikkuvuuden ja yhteistyön keskus) kanssa tehty yhteistyö sekä kansainväliset tutkimus- ja osaamisverkostot. Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategiassa tuodaan esille, että tehdyistä toimenpiteistä huolimatta Suomen vähäinen kansainvälisyys on heikkoutemme kilpailijoihin verrattuna. (Korkeakoulujen kansainvälisyysstrategia 2009–2015, 12–15.)

Toimintaympäristön muuttuminen ja kilpailun lisääntymisen seurauksena yliopistot ovat joutuneet uudenlaisten haasteiden eteen. Ne eivät ainoastaan kilpaile kotimaisesta rahoituksesta, opiskelijoista ja henkilöstöstä, vaan se tapahtuu maailmanlaajuisesti. Yliopistoja arvioidaan erilaisilla kansainvälisillä vertailuilla ja ranking-listoilla kaikkialla maailmassa, esimerkkinä ns. Shanghain lista. Niillä nähdään olevan suuri koulutus- ja tiedepoliittinen merkitys ja ne vaikuttavat siihen kuvaan, jonka korkeakoulut luovat itsestään maailmalla. Yliopistouudistus ja korkeakoulujen kansainvälistymisstrategia näyttävät siten muodostavan toisiaan tukevan kokonaisuuden. (Korkeakoulujen kansainvälisyysstrategia 2009–2015, 17–21.)

Kansainvälisyys näyttääkin nousevan korkeakoulujen strategioissa keskiöön poliittisesti ohjailtuna ilmiönä sen sijaan, että se nähtäisiin luonnollisena osana korkeakoulujen toimintaa. Kansainvälisyys on aiemmin ymmärretty olevan korkeakouluja rikastuttavaa, opettavaa ja monikulttuurista toimintaa, jossa ulkomaalaistaustaiset opiskelijat ja opettajat ovat olleet tuomassa kulttuurista pääomaa korkeakoulujen tavalliseen arkeen. Nyt strategiasta nousee esille kansainvälisyyden taloudellinen ulottuvuus kulttuurisen pääoman sijasta. Kansainvälisyysstrategiaan kirjattu tavoite korkeakoulutuksesta kansallisesti merkittävänä vientituotteena nähdään lisäksi muutoksena markkina-ajattelun lisääntymisestä korkeakoulupolitiikassa. (Nokkala 2009, 13–14.)

### **2.2.2 Ylikansallinen kehitys yliopistouudistuksen taustalla**

Koulutuspolitiikan tutkimuksissa on nostettu esille ylikansallisten asiantuntijaorganisaatioiden rooli kansallisen tason poliittisessa päätöksenteossa. OECD:n (Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö) tyyppisten asiantuntijaorganisaatioiden vaikutusvallan vahvistuminen on tulkittu olevan yksi suomalaisen koulutuspoliittisen päätöksenteon taustavaikuttajista. OECD toimii kiinteässä vuorovaikutuksessa jäsenmaidensa julkisen sektorin alojen kanssa muun muassa koulutussektorilla julkaisemalla jäsenmaidensa koulutuspolitiikkaa ohjaavia julkaisuja ja arviointeja, jotka suuntaavat kansallista poliittista päätöksentekoa erilaisten asiantuntijasuositusten välityksellä. OECD:n on nähty myös vaikuttaneen merkittävästi suomalaiseen koulutusjärjestelmään ja korkeakoulusektorin uudistamisprosessiin. OECD:n koulutuspolitiikka-arviointien vaikutusta kansallisiin koulutusjärjestelmiin on kuitenkin vaikeata todentaa, koska vaikutteet nähdään osittain välillisinä ja tiedostamattomina sekä epäsuorina. Lisäksi järjestön antamat suositukset ovat erehdyttävässä määrin yhteneväisiä jäsenmaissa esitetyn poliittisen retoriikan ja uudistusten kanssa. (Kallio 2010, 19–23; Rizvi & Lingard 2009, 38–43.)

Hallituksen esityksessä uudeksi yliopistolaksi (HE 7/2009) uudistusten välttämättömyys perustellaan vetoamalla OECD:n teema-arviointiin korkea-asteen koulutuksesta. OECD:n arviointeihin nojaututaankin usein eri ministeriöiden selvityksissä ja lakiesityksissä. Näille OECD:n arvioinneille ja tilastoille nähdään olevan tilausta, koska ne auttavat vähentämään tulevaisuuteen liittyvää epävarmuutta ja ”oikeuttavat” tehdyn päätöksen; arvioinnit tarjoavat tilaajilleen legitimaation lähteen, johon voi vedota, kun uudistuksia joudutaan perustelemaan julkisuudessa. (Kallio 2010, 24–26.)

Tutkijat eivät kuitenkaan ole yksimielisiä siitä, vaikuttaako globalisaatio yhtenäistävästi tai erilaistavasti kansallisiin koulutusjärjestelmiin. Siitä on kuitenkin yksimielisyys, että ylikansallisten järjestöjen vaikutusvalta on vahvistumassa globalisaation seurauksena. Tällä nähdään olevan merkittävä vaikutus kansallisen koulutuspolitiikan sisältöihin. Tutkimukset ovat myös osoittaneet, että kansainvälisyyden vahvistuminen ja tarve erottua kilpailijoista lisäävät kansallisvaltioiden epävarmuutta ja riippuvuutta erilaisista kansainvälisistä organisaatioista ja niiden ohjeistuksista, tilastoista ja arvioinneista. Kansainvälisten organisaatioiden asema ja vaikutusvalta vahvistuu siten kansallisessa päätöksenteossa. (Kallio 2010, 26; Dale 2000, 447–448.)

### **2.3 Yliopistolaki**

Uudella yliopistolalla säädetään yliopistojen tehtävistä, hallinnosta, toiminnan rahoituksesta ja ohjauksesta sekä yliopistojen tutkimukseen ja opetukseen, opiskelijoihin ja henkilöstöön liittyvistä asioista. Yliopistojen tehtävänä on edistää vapaata tutkimusta sekä tieteellistä ja taiteellista sivistystä, antaa siihen perustuvaa ylintä opetusta sekä kasvattaa opiskelijoita palvelemaan isänmaata ja ihmiskuntaa. Tehtävää hoitaessaan yliopistojen tulee edistää elinikäistä oppimista, toimia vuorovaikutuksessa muun yhteiskunnan kanssa sekä edistää tutkimustulosten ja taiteellisen toiminnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta. (YoL 2 §.)

Yliopistoja on Suomessa yhteensä 16 ja ne ovat muodostuneet yliopistouudistuksessa oman valintansa mukaan joko julkisoikeudellisiksi laitoksiksi tai säätiölain mukaisiksi säätiöiksi. Säätiöyliopistoja ovat Aalto-yliopisto ja Tampereen Teknillinen yliopisto. Aalto-yliopisto on muodostettu yhdistämällä Teknillinen korkeakoulu, Helsingin kauppakorkeakoulu ja Taideteollinen korkeakoulu. Muut yliopistot ovat julkisoikeudellisia laitoksia. Yhdeksi yliopistoksi yhdistyneitä yliopistoja ovat Kuopion ja Joensuun yliopistot, joista on tullut Itä-Suomen yliopisto. Lisäksi

Turun yliopisto ja Turun kauppakorkeakoulu ovat yhdistyneet Turun yliopistoksi. Yliopistot ovat jakautuneet yleisimmin tieteenaloittain tiedekuntiin tai osastoihin. Lisäksi yliopistoissa voi olla muita yksiköitä, kuten esimerkiksi kirjasto, kielikeskus, atk-keskus ja mahdollisesti lisäksi erillisiä koulutus- tai tutkimuslaitoksia. (Opetus- ja kulttuuriministeriö.)

Yliopistoista on muodostettu uuden lain mukaan itsenäisiä oikeushenkilöitä ja ne ovat irtautuneet valtiosta. Yliopistojen tuli valita joko julkisoikeudellisen laitoksen tai säätiöyliopiston malli. Yliopistojen juridisen olomuodon ja aseman muuttuminen korostaa yliopistojen itsehallintoa. Aseman muutos toi mukanaan muutoksia yliopistojen taloudelliseen asemaan, autonomiaan ja palvelussuhteisiin. Yliopistojen valtaa päättää taloudestaan lisättiin uudessa laissa huomattavasti. Uudistuksen taloudellisena tavoitteena on antaa yliopistoille liikkumavaraa taloudenpitoonsa mahdollistamalla rahoituspohjan monipuolistamisen. Yliopistojen toiminta rahoitetaan jatkossakin pääasiallisesti valtion rahoituksella, mutta laki antaa yliopistoille mahdollisuuden oman harkintansa mukaan käyttää toimintaansa mahdollisesta liiketoiminnasta, lahjoituksista ja pääomaloista saatavaa varallisuutta. Yliopistojen autonomian vahvistamisen tavoitteena on lisätä niiden omaa päätösvaltaa vähentämällä valtionhallinnon yliopistoihin kohdistuvaa ohjausta. Tähän pyritään kehittämällä ohjausta siten, että yliopistoja ei enää kehitetä osana valtionhallintoa, vaan kehitys painottuu tutkimuksen ja opetuksen näkökulmista käsin. (Opetus- ja kulttuuriministeriö.)

Yliopistoissa toimii professoreita ja muuta opetus- ja tutkimushenkilöstöä sekä hallintohenkilökuntaa ja muuta opetusta ja tutkimusta tukevaa henkilökuntaa. Uuden yliopistolain uudistuksen myötä yliopistojen henkilöstön asema muuttui. Ennen uudistusta useampien henkilökuntaan kuuluvien palvelussuhde oli virkasuhde. Lain määräyksen myötä (YoL 32 §) virkasuhde muutettiin työsopimussuhteeksi ja yliopistot ovat tulleet valtion tilalle työnantajiksi. Työnantajana neuvottelut työehtosopimuksista ovat siirtyneet yliopistoille ja yliopistot voivat harjoittaa itsenäistä henkilöstöpolitiikkaa. Uudistusta perustellaan tavoitteella saada rekrytoitua parhaita osaajia yliopistoon sekä parantaa yliopiston houkuttelevuutta työnantajana ja saada sillä kilpailuetua muihin yliopistoihin nähden. (Opetus- ja kulttuuriministeriö.)

Yliopistolaissa (YoL13 §) säädetään julkisoikeudellisen yliopiston toimielimet sekä kokoonpano. Toimielimiä ovat hallitus, rehtori ja yliopistokollegio. Lisäksi yliopistoilla voi olla myös kansleri ja muita toimielimiä opetuksen, tutkimuksen sekä muiden toimintojen järjestämistä varten sen mukaan, kuin niistä määrätään johtosäännössä. Näitä ovat esimerkiksi tiedekunnat tai niihin rinnastettavat yksiköt.

Lakiuudistusta on perusteltu yliopistolakia koskevassa hallituksen esityksessä (HE 7/2009) tarpeella vahvistaa yliopistojen strategiaa sekä lisätä yliopistojen menestymismahdollisuuksia kansainvälisesti. Lisäksi lailla pyritään vahvistamaan julkisoikeudellisina laitoksina toimivien yliopistojen hallitusten vaikutusmahdollisuuksia, talousosaamista ja yhteiskuntasuhteita.

Julkisoikeudellisten yliopistojen ylin päättävä elin on hallitus (YoL14 §). Hallituksessa tulee olla edustettuina yliopiston professorit, muu opetus- ja tutkimushenkilöstö sekä muuta henkilöstöä ja opiskelijaedustus. Lain mukaan hallituksessa pitää olla vähintään 40 prosenttia yliopiston ulkopuolisia henkilöitä, joista valitaan hallituksen puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja. Hallituksen jäsenet valitsee yliopistokollegio, joka voi myös halutessaan valita hallitukseen enemmistöksi ulkopuolisia jäseniä.

Julkisoikeudellisella yliopistolla on rehtori, jonka tehtäviä ovat muun muassa johtaa yliopiston toimintaa, vastaa tehtävien taloudellisesta, tehokkaasta ja tuloksellisesta toiminnasta sekä vastata hallituksessa käsiteltävien asioiden valmistelusta ja esittelystä sekä hallitusten päätösten toimeenpanosta. Hallitus valitsee rehtorin enintään viiden vuoden määräajaksi. Rehtorin tehtävät on määritelty yliopistolaissa (YoL 17 §) ja hän edustaa yliopistoa niissä asioissa, jotka kuuluvat hänelle laissa määriteltyihin tehtäviinsä. Lisäksi johtosäännössä voidaan määrätä muita asioita, joissa hänellä on oikeus edustaa yliopistoa.

Säätiöyliopiston toimielimet ovat (YoL 23 §) hallitus, rehtori ja yliopiston yhteinen monijäseninen hallintoelin. Hallituksessa on seitsemän jäsentä, joista kolme on säätiön perustajien ehdolle asettamia henkilöitä puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja mukaan lukien. Hallituksen nimittää yliopiston yhteinen monijäseninen hallintoelin. Säätiöyliopistoihin voidaan valita halutessa valita kokonaan ulkopuolinen hallitus. Hallituksen tehtävänä on valita rehtori johtamaan yliopiston toimintaa.

Yliopiston toimintarakenteesta päättää yliopiston hallitus (YoL 14 §). Opetus- ja tutkimusorganisaation sääntely on yliopistolaissa väljää ja joustavaa. Tavoitteena väljällä lakitasoisella sääntelyllä on toteuttaa akateemisen itsehallinnon lähtökohtaa, että yliopiston pitää itse voida määritellä opetus- ja tutkimusorganisaation perusteet ja siihen kuuluvien yksiköiden tehtävät. Perinteinen yksikköjako on useimmissa yliopistoissa perustunut tiedekunta- ja laitusrakenteeseen, mutta yliopistolaki ei välttämättä edellytä tällaista organisaatorakennetta. (Mäenpää 2009, 106–107.)

## 2.4 Yliopistouudistuksen arviointia

Yliopistolaki ja yliopistolaitoksen uudistus on herättänyt yliopistoyhteisöissä vilkasta keskustelua suomalaisesta korkeakoulupolitiikasta ja uudistusta on arvosteltu ankarastikin monelta taholta. Kriittistä keskustelua on esitetty lain valmistelusta, yliopistojen autonomisesta asemasta ja valtionhallinnon ohjauksesta, tieteen vapaudesta, henkilöstön ja opiskelijoiden asemasta sekä elinkeinoelämän päätösvallasta yliopistomaailmassa.

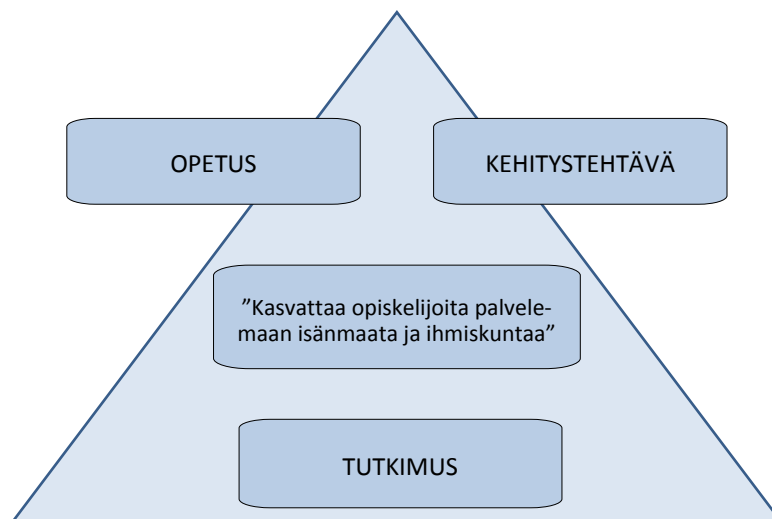
Yliopistomuutos on vielä verraten nuori, eikä sen vaikutuksia niiden toimintaan voi vielä tarkastella kattavasti. Uusi yliopistolainsäädäntö muuttaa kuitenkin suomalaista yliopistomallia ja uudistuksesta on jo nyt arvioitu, että se siirtää yliopistot teollisen toiminnan tuotantomalliin. Aikaisemmin yliopistot on voitu nähdä olleen yhteisö ja itseään (tiedettä) varten. Uudessa yliopistomallissa korostuvat instrumentaaliset elementit ja yliopistot nähdään entistä enemmän muun yhteiskunnan hyödyttäjinä. Uuden mallin mukaan yliopistojen tehtävänä on ensisijaisesti tuottaa tietoa elinkeinoelämän ja yhteiskunnan käyttöön sekä kouluttaa ammattitaitoista henkilöstöä yksityisen ja julkisen sektorin palvelukseen. Tässä tuotantoprosessissa yliopisto nähdään yhteiskunnallisena tuotannontekijänä. (Miettinen, Muukkonen, Myrsky & Pohjolainen 2009, 317.)

Perinteisesti yliopisto on resursoitu siellä olevan henkisen pääoman vuoksi, mutta uuden ajattelutavan mukaan ollaan siirtymässä selkeämmin pois aikaisemmin omaksutusta yhteisöllisyyden ihanteesta. Tässä uudessa ajattelutavassa yliopiston henkilöstö nähdään yhtenä tuotannontekijänä, jonka tehtävänä on tuottaa osa koulutushyödykkeestä. Tämän ajattelutavan mukaan opiskelijan asemassa on nähtävissä kehitys, jossa hänet nähdään koulutushyödykkeitä nauttivana asiakkaana, jolle opetuksen kustantaa joko yhteiskunta tai tilauskoulutuksen osalta jokin osallistujien yhteisö. (Miettinen ym. 2009, 207.)

Monissa EU-maissa yliopistot kokevat paineita siirtyä Britannian managerialistiseen malliin, jonka on todettu selvästi heikentävän akateemista vapautta. Tähän kehitykseen vaikuttavia tekijöitä ovat korkeakoulujen kasvavat opiskelijamäärät sekä yliopistojen tutkimuksen roolin muuttuminen. Yliopistollista tutkimusta on alettu pitää globaalissa tietotaloudessa merkittävänä tekijänä kansallisen vaurauden ja hyvinvoinnin kentällä. Tämä kasvattaa tarvetta yliopistojen ammattimaiseen johtamiseen. (Karran 2007, 20.) Näin on tapahtunut myös Suomen yliopistouudistuksessa. Managerialistinen johtamistapa on tyypillistä angloamerikkalaisissa OECD-maissa ja sen on nähty jalkautuneen sieltä suomalaiseen yliopistouudistukseen. Managerialistisella johta-

mismallilla tarkoitetaan pyrkimystä johtaa aiempaa strategisemmin ja tulorientoituneemmin. Managerialisuutta korostavan johtamisen piirteitä ovat päätösvallan siirtäminen kollegoilta yksittäisille johtajille. Ennen lakiuudistusta yliopistoväellä oli enemmistö yliopistoa koskevassa päätöksenteossa, rehtori valittiin sisäisillä vaaleilla, akateemisia virkoja suojeltiin ja yliopiston henkilöstöllä oli valtion virkamiehiin rinnastettava status. Yliopistolakiuudistuksen myötä näistä akateemisen vapauden periaatteista on luovuttu. Kuitenkin managerialististen ja professionaalisten organisaatioiden arvojen yhteensovittaminen on huomattu olevan erityisen haasteellista yliopistoissa. (Juppo 2011, 16; Vanttaja & Jauhiainen 2009, 10–11.)

Miettinen ym. (2009) hahmottavat yliopiston uuden tehtäväkokonaisuuden olevan seuraavan kuvion mukainen.



**Kuvio 1.** Yliopiston tehtävät (Miettinen ym. 2009, 318)

Esitetystä kuviosta puuttuu yliopiston sivistystehtävä. Miettisen ym. (2009) näkemyksen mukaan sivistystehtävä on yliopiston yleinen toimintamalli eikä erillinen tehtävä. Sen mukaan yliopiston ideaa ei voida kiteyttää välittömiä hyötyjä tuottavaan tutkimukseen, kehitystyöhön ja opetukseen, vaan sivistysyliopiston tehtäviin kuuluukin kansallisen kulttuurin, yhteiskunnallisen kritiikin, tieteellisen itsetutkiskelun ja tulevaisuuteen varautumisen alueet. (Miettinen ym. 2009, 318–319.)

Yliopiston rehtorin rooli on muuttunut lain myötä ja rehtorin asema nähdään muistuttavan uuden lain mukaan osakeyhtiön toimitusjohtajan asemaa. Lisäksi yliopistohallintoon on ylimpien valtaa

käyttävien joukkoon tullut uudeksi toimijaksi hallituksen puheenjohtaja, jolla nähdään olevan mahdollisuus yliopiston hallitukselle kuuluvan toimivallan puitteissa merkittävään strategiseen vallankäyttöön. Matti Vesa Volanen toteaa teoksessa *Akateeminen kysymys* (2009, 131–133), että yliopistouudistus keskittää aikaisempaan verrattuna valtaa hallitukselle ja rehtorille ja rakentaa käskytykslinjan rehtorilta tiedekunnille ja tiedekunnista laitoksille. Tämä organisaatiomalli hajottaa eri henkilöstöryhmien edustukseen aikaisemmin perustunutta päätöksentekomallia, joka on ollut osallistuvaa ja osallistavaa ja sen on nähty siten muuttuneen epädemokraattisempaan suuntaan.

Jakonen & Tili (2011, 23–24) kirjoittavat, että yliopistojen valtarakenteet ovat uudistuksen myötä tulleet epämääräisiksi. Professorit ovat yliopistossa niitä henkilöitä, jotka sitovat yhteen työntekijät, opiskelijat ja hallinnon. Yliopistouudistuksen myötä professoreiden valta ja vapaus on viety ja valtaa käyttävät suoraan tiedekuntien hallintopäälliköt. Yliopistoihin ollaan luomassa ammattijohtajiin perustuva järjestelmä ja unohdetaan, että johtajien tulisi myös ymmärtää se mitä tutkimuksen ja opetuksen tekeminen työnä on.

Yliopistojen akateeminen vapaus ja autonomia ovat herättäneet myös paljon kritiikkiä. Erityisesti asia on noussut esille yliopistojen hallitusten toimimisesta niiden ylimpänä päättävänä elimenä. Uuden lain mukaan hallitusten enemmistön muodostavat yliopistojen ulkopuoliset jäsenet, joita tulee olla vähintään 40 prosenttia. Tämän on ajateltu liittävän yliopistot entistä enemmän elinkeinoelämän palvelemiseen sekä liike-elämän vaikutusvallan lisääntymiseen yliopistojen päätöksenteossa. Epäilyä on herättänyt myös, että yliopistojen ulkopuolelta tulevat hallitusten jäsenet haluaisivat täysin pyyteettömästi uhrata aikaansa hallitustyöskentelyyn pelkästä hyvästä halusta edistää yliopistojen toimintaa, vaan enneminkin halusta ajaa edustamansa tahon tarpeita ja toiveita. Pelkoa aiheuttaa, kuinka paljon yliopistojen ulkopuolelta ryhdytään määrittelemään, mikä on hyödyllistä tutkimusta ja tarpeellista koulutusta. Suuntauksen on katsottu johtavan helposti yliopistollisen perustutkimuksen väheksymiseen liike-elämän tarpeisiin soveltuvan tutkimuksen kustannuksella. Uhkana nähdään myös managerialistisen johtamismallin yleistyminen, jossa hallintojohtajien ja muiden virkamiesten valta suhteessa professorikunnan valtaan kasvaa suhteettomasti. (Vantaja & Jauhiainen 2009, 7–10; Raatikainen 2009.)

Yliopistolain säätämismalli ja julkisuusvaje lain säätämisessä on saanut myös paljon kritiikkiä. Demokratian ihanteeseen kuuluu, että kansalaisilla on oikeus odottaa valtiovaltalta avointa, kattavaa ja konkreettista tiedottamista suunnitelmistaan, niiden taustoista ja tavoitteista. Yliopis-



tolain säätämisessä ei näin tapahtunut, koska suuri osa lain sisällöstä oli jo päätetty hyvissä ajoin ennen lain selvitystä ja valmistelua. Lakiuudistuksen julkisissa perusteluissa ei myös ole konkretisoitu sitä, millaisia käytännön seurauksia lain odotetaan tuottavan. Toisaalta lakihankkeen valmistelun nähdään tapahtuneen sen laajuuden huomioon ottaen poikkeuksellisen nopeasti. Arvostelua on saanut lisäksi se, että lakiuudistuksen säätämisen vaiheista ei ole tiedotettu riittävästi tai tietoa on ollut vain hyvin suppealla joukolla. (Tomperi 2009, 146–147.)

Opetus- ja kulttuuriministeriön teettämässä yliopistouudistuksen vaikutusten arvioinnissa todetaan, että yliopistolaista johtuneita organisaatiomuutoksia on tehty lähes jokaisessa yliopistossa. Yliopistolaki ei sinällään velvoita yliopistoja organisoimaan toimintaansa uudella tavalla, mutta näin on kuitenkin tapahtunut. Muutokset ovat merkinneet pääasiallisesti yksikkökojojen kasvatamista tiedekunta- tai korkeakoulu- ja laitostasolla. Lähes poikkeuksetta kaikissa yliopistoissa toimintaa on organisoitu joko varautumalla uudistuksen mukanaan tuomiin yliopistojohdantamista ja -hallintoa koskeviin odotuksiin tai välittömästi lakiuudistuksen yhteydessä tai sen jälkeen. Laitostasolla sisäiset organisaatiomuutokset ovat pääasiassa merkinneet yksiköiden määrän vähentämistä sekä niiden koon kasvattamista. (Niinikoski, Lunabba, Raivio, Lehti & Pessala 2012, 28–29.)

### **3 ORGANISAATIOMUUTOS JA MUUTOKSEN LEGITIMITEETTI**

#### **3.1 Lähestymistapoja organisaatiomuutokseen**

Muutoksien nähdään syntyvän organisaatioiden toimintaympäristön muuttumisesta – organisaatiot muuttuvat, koska maailma ja ihmiset niiden ympärillä muuttuvat. Organisaatiomuutoksia voidaan lähestyä useista eri näkökulmista. Muutokset voidaan nähdä joko suunnitelluiksi, sisältäpäin johdetuksi proaktiivisiksi muutoksiksi, joissa organisaatio sopeutumisen lisäksi pyrkii myös vaikuttamaan ympäristöönsä ja samalla luomaan itse omaa tulevaisuuttaan. Muutos voidaan nähdä myös reaktiivisena, joissa muutos nähdään syntyvän ulkoisista uhkista ja asioista sekä olevan yllätyksellisiä ja nopeasti reagoitavia tilanteita. Muutoksia voidaan luokitella myös niiden vaikuttavuuden mukaan joko ensimmäisen asteen tai toisen asteen muutoksiin. Ensimmäisen asteen muutokset nähdään liittyvän organisaation normaaliin kasvuun ja kehitykseen ja ne näkyvät esimerkiksi pieniä parannuksia toiminnassa ja rakenteissa. Toisen asteen muutokset ovat nykyisin lisääntyneet jatkuvasti organisaatioissa. Ne ovat luonteeltaan laadullista, organisaatiota voimakkaasti muuttavaa ja murroksia aiheuttavaa. (Haveri & Majoinen 2000, 26–27; Viitala 2002, 88–89.)

Käänteentekeviä, suuren luokan muutoksen liikkeelle panevia voimia ovat esimerkiksi kasvanut kilpailu, asiakkaiden tai tärkeiden sidosryhmien muuttuneet vaatimukset tai sosiaaliset tarpeet, resurssien väheneminen tai lainsäädännössä tapahtuneet muutokset. Toimintaympäristön käänteentekevä muutos ei tapahdu yhtä äkkiä. Jos organisaatiossa ei osata etukäteen hahmottaa tulevia muutoksia, siihen reagoiminen tapahtuu liian myöhään. Silloin organisaatiolle ei jää enää aikaa tehdä korjaavia toimenpiteitä, joilla kyettäisiin palauttamaan tasapaino sen ja toimintaym-

päristön välillä. Käänteentekevä, suuren luokan muutoksen läpiviemiseen menee kauan aikaa, eikä sitä tulisi toteuttaa muuten kuin vastauksena vaikeisiin rakenteellisiin kysymyksiin. (Haveri & Majoinen 2000, 26–28.)

Erämetsä (2003) tarkastelee muutosta neljän eri tason näkökulmasta. Näistä ensimmäisenä on yksilön muutos. Yksilötason muutokset voivat olla esimerkiksi jonkin taidon tai tekemisen muuttamista aiemmasta käytännöstä toiseen. Toisaalta se voi olla itseen kohdistuva, persoonaa, arvoja tai luonteenpiirrettä muuttavaa muutosta. Yksilön yksittäisten taitojen tai tapojen muuttaminen on luonnollisesti helpompaa kuin muuttaa koko persoonaa itseään. Kaiken organisatorisen muutoksen ydin on yksilön muutos ja ilman yksilöiden muutosta ei tapahdu yhteisöllistä muutosta. Toisen tason muutokset voivat olla taktisia tai työhön liittyviä muutoksia, jotka eivät kosketa koko organisaatiota, esimerkiksi uuden järjestelmän käyttöönottoaminen. Useimmat muutokset nähdään olevan tällaisia toisen tason muutoksia. Strategisen tason muutokset ovat kolmannen tason muutoksia ja ne voivat koskettaa yhtä tai useampaa organisaation osastoa tai yksikköä. Strategisia muutoksia voivat olla esimerkiksi yrityskaupat, uudet markkinat ja jakelukanavat tai kumppanuussuhteet. Neljännen tason muutos on kulttuurin muuttaminen, jonka nähdään olevan vaikeinta ja hitainta organisaatiossa. Tärkeintä on kulttuurin muuttuminen askeleittain tapahtuva jatkuva kehittyminen ja kyky muuttua tarvittaessa. (Erämetsä 2003, 23–27.)

Muutoksia voidaan tyypitellä myös ajallisuuden sekä kohteiden määrän mukaan. Näistä voidaan muodostaa neljä erityyppistä organisaatiomuutosta (taulukko 1). Käytännössä muutokset voivat olla näiden yhdistelmiä. Muutosten vaikutuksia arvioitaessa voidaan niitä lähestyä seuraavista näkökulmista: kuinka suuresta ja syvällisestä muutoksesta on kysymys, miten innovatiivinen organisaatiomuutos on sisällöltään ja toteutukseltaan, minkälaisia johtopäätöksiä muutoksesta voi tehdä ja millainen on muutoksen läpivientiaika sekä millaiselta muutoksen toimeenpano on näyttänyt, kun sitä tarkastellaan sisältä ja ulkoa päin. (Stenvall & Virtanen 2007, 24–27.)

**Taulukko 1.** Organisaatiomuutosten tyypit aikahorisontin ja muutosten kohdistamisen mukaan (Stenvall & Virtanen 2007, 25)

<b>Muutosten aikahorisontti</b>	<b>Nopea</b>	<b>Hidas</b>
<b>Muutosten kohdistaminen</b>		
<b>Suppea</b>	<u>Muutostyyppi 1</u> Inkrementaalinen muutos, jonka toteutus on nopea: muutos kohdistuu tiettyyn organisaation osaan, riskit ovat realistisia, tähtää toimintatapojen muutokseen ja edellyttää muutosjohtajan taitoja.	<u>Muutostyyppi 2</u> Inkremetaalinen hidas muutos: muutos kohdistuu organisaation tiettyyn osaan, ei sisälly riskejä, tähtää toimintatavan muutokseen, mutta ei edellytä erityisiä muutosjohtajan taitoja.
<b>Laaja</b>	<u>Muutostyyppi 3</u> Radikaali muutos: kohdistuu koko organisaation toimintaan, toteutetaan nopeassa aikataulussa, vaatii muutoksen johtamisen taitoja, riskien tiedostaminen kriittistä, tähtää organisaatiokulttuurin muutokseen.	<u>Muutostyyppi 4</u> Radikaali, pitkän ajanjakson muutos: kohdistuu koko organisaation toimintaan hitaalla aikataululla, tähtää myös organisaatiokulttuurin muutokseen, riskien tiedostaminen muutoksen laajuuden kannalta merkittävä, muutoksen hallinnan ja prosessin ohjauksesta huolehtiminen johdon tehtävänä.

Yliopistolain ja yliopistolaitoksen uudistus voidaan tulkita olevan luonteeltaan suuren luokan muutos. Yliopistouudistus mahdollisti yliopistojen vapautumisen valtiosta ja tulevan itsenäisiksi oikeushenkilöiksi. Samalla yliopistojen hallintoa uudistettiin, jolloin yliopistojen päätöksentekoon osallistuu enemmän ulkopuolisia päätöksentekijöitä eli muita kuin yliopiston henkilöstöön kuuluvia ja opiskelijoita. Lisäksi uudistuksen seurauksena henkilöstö siirtyi työsopimussuhteeseen virkasuhteen sijasta. Samassa yhteydessä muodostettiin kolme uutta yliopistoa liittämällä yhteen kaksi tai useampia aiemmin itsenäisinä yliopistoina toimineita yksiköitä.

Julkisen sektorin organisaatiomuutoksen tarve syntyy usein miten sen ulkopuolelta, eikä sen omasta kehittämistarpeesta. Erityispiirteenä niissä nähdään sen toimintaa ohjaava sääntely. Julkisen sektorin organisaation muutoksen läpiviennissä tulee huomioida muun muassa seuraavia asioita:

- kaikki toiminta tulee olla lainmukaista ja hyvän hallinnon periaatteiden mukaista
- muutokset ovat hitaita johtuen hallintokulttuurin byrokraattisuudesta sekä hierarkkisista rakenteista ja järjestelmistä

- muutokset edellyttävät paljon etukäteissuunnittelua ja selvityksiä
- muutoksen perustana tulee olla yleinen etu, kaikki mahdolliset sidosryhmät tulee ottaa huomioon ja niiden tuki on varmistettava
- resurssit muutoksen toteuttamiseen on hankittava ajoissa
- muutoksen impulssit ja ohjaus tulevat suureksi osaksi organisaation ulkopuolelta ja päätökset ja ohjaus ovat usein poliittisia
- tärkeitä edellytyksiä muutoksille ovat poliittinen tuki ja halu uudistuksiin
- toiminnan ja muutosten tulee tapahtua avoimesti ja julkisesti
- tiedottamisen tulee olla riittävää ja kattavaa kaikille osapuolille ja tasoille. (Juppo 2007, 11.)

### 3.2 Organisaation muutos prosessina

Organisaatiomuutos voidaan tulkita prosessina, joka etenee vaiheittain. Muutosprosessissa nähdään yleensä seuraavia vaiheita: 1. tietoisuus muutoksen tarpeellisuudesta, 2. tilanteen analysoiminen, 3. muutoshankkeen suunnittelu, 4. toimenpiteiden toteuttaminen ja 5. toteutuneen arviointi. Prosessikuvauksien voidaan luonnehtia yleisesti olevan organisaation sopeutumisajanjakson, jolloin sen aikana tapahtuu enemmän tai vähemmän suunniteltua toimintaa. Ihanteellisessa muutosprosessissa organisaation sopeuttaminen ympäristöön toteutetaan tietoisien valinnan kautta, jolloin muutokset viedään läpi suunnitellusti ja järjestelmällisesti. (Haveri & Majoinen 2000, 32; Viitala 2002, 95–96.)

Yliopistojen juridisen olomuodon ja aseman muutos mahdollisti monia uudistuksia ja muuttuneita käytäntöjä. Oulun yliopiston hallitus päätti (C3/2010) rakenteellisista muutoksista, jotka koskivat kasvatustieteiden ja opettajankoulutuksen Oulun yksikön ja Kajaanin opettajankoulutusyksikön yhdistämistä yhdeksi tulosityksiköksi. Muutoksen myötä luokanopettaja- ja aineenopettajakoulutus keskitetään yhdelle kampukselle Ouluun ja Kajaanin opettajankoulutusyksikkö lakkautetaan vuosien 2010–2013 siirtymäaikana. Tämä kolmen vuoden siirtymävaihe voidaan nähdä prosessina, jossa toteutuvat muutosprosessin etenemisen eri vaiheet.

Prosessinäkökulmaa lähestytään myös fuusiotutkimuksissa, joissa esimerkiksi tarkastellaan yhdistämisprosessia sen mukaan, miten se etenee vaiheittain fuusion tavoitteenasettelusta (motiivi),

suunnitteluun (kumppanin valinta, sopimukselliset, rahoitukselliset sekä tekniset kysymykset), toteutukseen (henkilöstön johtaminen ja hallinto) ja fuusion tuloksiin (taloudelliset tulokset ja sidosryhmien reaktiot). (Turpeinen 2011, 29–30.)

Fuusioita tyypitellään tutkimuksissa joko organisaation yhdistämisenä (merger) tai yritysostoina (acquisition) riippuen muun muassa yhdistettävien organisaatioiden keskinäisistä kokoeroista. Julkisen sektorin organisaatioiden yhdistämisten kohdalla puhutaan yleensä yhdistämisestä. Yhdistämisillä tarkoitetaan yleensä suunnilleen samankokoisten tai -arvoisten organisaatioiden yhdistämistä yhdeksi uudeksi organisaatioksi. Toisaalta fuusiota tyypitellään tutkimuksissa sen mukaan, minkälaisissa tunnelmissa fuusio tapahtuu; tapahtuuko yhdistyminen vihamielisissä vai ystävällisissä merkeissä tai kuinka syvää ja laajaa integraatiota eri osapuolilta odotetaan. (Turpeinen 2011, 24–25.)

Ylipistouudistuksessa tehtiin organisaatioiden välisiä fuusioita yhdistämällä eri yliopistoja. Yhdeksi yliopistoksi yhdistyneitä yliopistoja ovat Kuopion ja Joensuun yliopistot, joista tuli Itä-Suomen yliopisto sekä Turun yliopisto ja Turun kauppakorkeakoulu, joista tuli yhdistymisen myötä Turun yliopisto. Nämä yhdistetyt yliopistot ovat samanarvoisia organisaatioita ja yhdistämällä niistä tuli kustakin uusi organisaatio.

Turpeisen mukaan (2011, 24) fuusiolla tarkoitetaan yleensä kahden organisaation yhteenliittymää, jonka pyrkimyksenä on hoitaa sen perustehtävä paremmin yhdessä kuin erikseen. Organisaatioiden yhdistämisen motiiveina ja strategisina tavoitteina niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla nähdään toiminnan tehostaminen, jotta se vastaisi paremmin organisaatiolle osoitettuja taloudellisia ja palvelullisia tehtäviä. Organisaatioissa toimivien ihmisten näkökulmasta fuusio on myös tapahtuma, joka aina muuttaa jotenkin organisaation toimintaa. Oulun yliopiston hallituksen päätös (C3/2010) kasvatustieteiden ja opettajankoulutuksen Oulun yksikön ja Kajaanin opettajankoulutusyksikön yhdistämisestä yhdeksi tulosityksiköksi yhdelle kampukselle Ouluun oli rakenteellinen muutos, jonka yhtenä tavoitteena oli siirtää opiskelijat monitieteisen yliopistoyhteisön ja tukipalveluiden piiriin. Tätä muutosta voidaan tarkastella myös fuusio- tai organisaation yhdistämisnäkökulmasta.

Organisaatioiden yhdistäminen ja fuusiot aiheuttavat henkilöstössä muutosvastarintaa. Kielteisten muutosreaktioiden syitä fuusioissa voivat olla esimerkiksi toimipaikan, toimintalinjan, palvelujen, henkilöstön työsopimusten tai etuuksien muutos sekä muiden sidosryhmien kanssa olevi-

en sopimusten muutokset. (Turpeinen 2011, 33.) Muutosvastarinnan taustoja ja ilmenemismuotoja tarkastellaan lähemmin luvussa 3.4.

### 3.3 Näkökulmia muutoksen johtamiseen

Johtaminen jaetaan tavallisimmin ihmisten johtamiseen (leadership) tai asioiden johtamiseen (management). Erityisesti ihmisten johtamisen merkitystä on alettu korostaa asioiden johtamisen ohella. Henkilöstöresurssein johtamisajattelun (HRM: human resource management) mukaan organisaatio on erilaisten taitojen ja valmiuksien järjestelmä, jossa henkilöstön osaamisella ja motivaatiolla on suuri merkitys organisaatioiden toimintaan, tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen. Henkilöstöllä on silloin ratkaiseva rooli muutoksen onnistumiseen. (Haveri & Majoinen 2000, 30–31.)

Muutoksen käytännön johtamisesta esitetään erilaisia toimintamalleja, kuinka muutos tulisi toteuttaa, jotta lopputulos olisi onnistunut. Organisaation muutoksen johtamista voidaan tarkastella tietoisena, johdettuna prosessina, jolloin erilaisten muutosten johtamisen mallien käyttäminen toimii johdon apuvälineenä muutoksia läpi viettäessä. Muutoksen johtamisen eri vaiheet menevät käytännössä osittain päällekkäin eivätkä ne kulje toinen toistaan seuraten. Muutosprosessit sisältävät yleensä seuraavia vaiheita ainakin jossakin muodossa: muutoksen valmistelu, suunnitelmien laadinta, resurssien varmistaminen ja valtuuttaminen, sitouttaminen, viestintä ja motivointi, kannustaminen ja inspirointi, muutoksen toteuttaminen ja ohjaus, valvonta ja seuranta, vakiinnuttaminen ja institutionalisointi, muutoksen juurruttaminen sekä uudelleenarviointi ja palaute. (Juppo 2007, 9–12.)

Juuti & Virtanen (2009, 140–146) nostavat myös tarkasteluun ihmisten johtamisen ulottuvuuden muutoksen johtamisessa ja toteuttamisessa. Onnistunut ihmisten johtaminen on muutoksen johtamisen perusta. Muutostilanteessa esimiehen rooli nousee merkittäväksi, koska hän joutuu myös laittamaan itsensä likoon antamalla oman persoonansa muiden käyttöön ja samalla hän joutuu itsekin muuttumaan. Esimies ei voi jäädä etäiseksi muutostilanteessa eikä piiloutua omien uskomustensa ja piintyneiden tapojensa taakse, vaan hänen on oltava samalla aaltopituudella sekä ajatusten että tunteiden tasolla henkilöstön kanssa. Muutoksen johtajan on myös kyettävä edustamaan ulkopuolista maailmaa viestimällä ulkoisen todellisuuden tilaa henkilöstön ymmärtämällä kielellä. Tutkimuksien mukaan on todettu, että johto ja muu henkilöstö elävät eri maailmoissa

organisaatioissa. Johto näkee asiat myönteisempänä kuin muu henkilöstö, jolloin yhteisymmärryksen löytyminen johdon ja henkilöstön välillä on haasteellista. Lisäksi on todettu, että johto ja henkilöstö käyttävät eri kieltä puhuessaan, henkilöstö pitää johdon puheita käsittämättöminä strategiapuheina ja johto henkilöstön kieltä usein slangina. Erämetsän (2003, 222) mukaan ilman johdon esimerkkiä, mukana oloa ja näkymistä muutos ei useinkaan saa legitimitettä. Ei riitä, että johto on näkyvissä pelkästään muutoksen käynnistämisen ja satunnaisten kokoontumisten alustajana, vaan sen tulee osallistua aktiivisesti koko prosessin ajan keskustellen erilaisissa tilanteissa sekä henkilöstön että sidosryhmien kanssa. Muutoksen johtamista ei voi ulkoistaa esimerkiksi muutoskonsulteille, vaan johdon tulee olla mukana siksi, että muutoksen johtaminen on johdon ja esimiesten tärkein ja vaativin tehtävä.

Muutoksen onnistumisen tärkeä edellytys on riittävä, ajantasainen ja relevantti tiedotus. Ihmiset tarvitsevat tietoa muutoksen itselle aiheutuvista tapahtumista ja selkeän kuvan omasta muutoksen jälkeisestä tilasta voidakseen aloittaa oman sopeutumisprosessinsa. Hyvällä muutosviestinnällä pystytään antamaan tietoa, mistä on kysymys ja vähentämään ihmisten muutosvastarintaa. Kirjallisuudessa muutosviestintä määritellään asioiden syväksi ja perusteelliseksi käsittelyksi, jonka tehtävänä on sekä kuvata että toteuttaa muutosta. Uusi ja yllättävä asia, joka vaikuttaa koko organisaatioon, vaatii enemmän syiden, taustojen ja seurausten selvittelyä kuin rutiininomaiset asiat. Epätietoisuus aiheuttaa pelkoa ja huhuja työyhteisössä. Kun asiasta tiedotetaan, viestintä koetaan hyödyllisenä ja turvallisuutta tuottavana, vaikka uutiset olisivat huonojakin. Johdon viestinnän sisällöt ja tyylit vaikuttavat siihen, kuinka muun muassa henkilöstö ymmärtää muutoksen, voivatko he hyväksyä sen ja samalla sitoutua siihen. Ellei tällaista ymmärrystä synny, ihmiset eivät yleensä myös sitoudu muutokseen. Epäselvät ja ristiriitaiset viestit yhteisön johdolta synnyttävät silloin hämmennystä ja epäluottamusta. (Juholin 2001, 242–244.)

Muutostilanteiden viestinnässä on oleellista, että viestit ovat selkeitä ja ne tavoittavat viestin tarvisijan. Ihmisille on annettava myös keskustelumahdollisuus, jotta he voivat saamansa tiedon perusteella keskustella ja varmistaa itselleen ymmärrettävän sisällön sille, mitä seurauksia muutoksella on. Viestintää voidaan hoitaa erilaisin tavoin: tiedotustilaisuudet, kirjeet, tiedotteet, intra, ilmoitustaulu, sisäiset lehdet, puhelinketjut, esitteet, valmennustilaisuudet ja tiedotuspisteet. Kirjallinen aineisto on hyödyllistä muutosviestinnässä, mutta se vain tukee ihmisiä, eikä aktivoi perehtymään asioihin ja löytämään vastauksia kysymyksiinsä. Muutoksessa tarvitaan lisäksi paljon kasvokkaisviestintää. Tärkeää on esimerkiksi organisoida viestintä perustamalla viestintäryhmä, johon kuuluu ihmisiä eri puolilta organisaatiota. Myös organisaation vaikuttajien saami-



nen mukaan kertomaan tilanteesta ja tehdyistä päätöksistä on aina avuksi. (Valpola 2004, 62–64.)

Stenvall & Virtanen (2007, 77–80) kirjoittavat, että muutos edellyttää luottamusta, koska sillä nähdään olevan vaikutusta ihmisten ideointiin ja ongelmanratkaisukykyyn, organisaation ilmapiiiriin ja yhteisöllisyyteen sekä yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. Muutosjohtajan keskeisenä tehtävänä on vähentää henkilöstössä muutosten onnistumiseen liittyvää epävarmuutta ja lisätä luottamusta muutoksen tarkoituksenmukaisuuteen. Luottamuksen vahvistuminen mahdollistaa henkilöstön uskomaan omiin taitoihinsa ja osaamiseensa, jolloin se lisää kehitykselle välttämättömyyttä muutoskykyä. Sen seurauksena henkilöstö rohkenee muutostilanteessa jakamaan avoimemmin ideoitaan ja uusia ajatuksiaan. Luottamus vaikuttaa muutostilanteessa ongelmanratkaisukykyyn sekä siihen liittyvään vuoropuheluun eri toimijoiden välillä. Jos luottamusta ei ole, muutoksen kannalta välttämättömät toiminnot saattavat jäädä tekemättä. Toisaalta luottamukseen perustuva muutos lisää henkilöstön rohkeutta esittää uusia, luovia ratkaisuja. Myös muutosjohtajalle omaan toimintaan kohdistuva luottamus on tärkeää. Jos luottamusta ei ole eikä hänen näkemyksiinsä uskota, asiat eivät etene toivotulla tavalla.

Yleisen käsityksen mukaan luottamuksen rakentuminen muutoksissa vie aikaa, mutta sen menettäminen voi tapahtua nopeasti. Muutosjohtajan tulisi rakentaa luottamusta siten, että siihen sisältyy sitä vahvistavia episodeja, jotka voivat vahvistaa käsitystä muutoksen onnistumisesta. Erityisesti muutostilanteen alkuvaiheessa on pyrittävä vaikuttamaan luottamuksen muodostumiseen, koska myöhemmässä vaiheessa sitä voi olla vaikea korjata. Muutosjohtajan tulee myös pohtia, kuinka hän parhaiten vaikuttaa luottamuksen vahvistumiseen, koska muutoksella on mahdollisuus epäonnistua, jos muutosjohtaja on itse epävarma muutoksen tarkoituksenmukaisuudesta tai vähättelee muutoshanketta. Luottamuksen rakentumiseen liittyy myös lupausten pitäminen, joten on erittäin oleellista, että sovitusta asioista pyritään pitämään kiinni ja toiminta on johdonmukaista. Ihmisten on lisäksi voitava luottaa muutosjohtajan osaamiseen, koska sillä on vaikutusta hänen kykyynsä viedä prosessia eteenpäin myös omalta osaltaan. Muutostilanteessa pystytään lisäämään luottamuksen rakentumista kiinnittämällä huomiota avoimeen viestintään ja kommunikointiin, sillä huhut ja asioiden vääristyminen lisäävät epäluuloisuutta. (Stenvall & Virtanen 2007, 86–88.)

Juuti, Rannikko & Saarikoski (2004, 19–21, 35) lähestyvät muutosta tekstien kautta, joita organisaatioiden eri tehtävissä ja eri asemissa olevat henkilöt muutoksista puhuessaan tuottavat. Joh-

don virallisten muutospuheiden ja arjen toimijoiden muutospuheiden ymmärtäminen voi auttaa muutosprosesseja onnistumiaan paremmin. Muutos tarkoittaa eri henkilöstöryhmille hyvinkin eri asioita saman organisaation sisällä. Avaamalla organisaatioissa käytävää muutospuhetta kunkin omasta lähtökohdista käsin ja sijoittamalla nämä puheenvuorot kontekstiinsa osaksi organisaation käynnissä olevaa muutospuhetta, eri toimijatahot ymmärtävät toisiansa paremmin. Muutos on kirjoittajien mukaan puhetta, retoriikkaa, jonka taustalla on käsitys muutoksen välttämättömyydestä ja hyvydestä. Muutospuheista on tullut osa tavanomaista organisaatioiden toimintaa ja muutosten välttämättömyyttä korostetaan esimerkiksi puhumalla ympäristön muuttumisesta, jolloin puheet ikään kuin oikeuttavat muutoksen ja jopa vaativat sitä. Muutos on tavallaan retorinen keino, jonka avulla valta ja organisaation sosiaaliset suhteet jäsennetään, tuotetaan ja uudistetaan.

Organisaatiomuutos kohdentuu yleensä henkilöstön lisäksi myös muihin sidosryhmiin ja toimijoihin. Asiakkaan näkökulmasta muutos näyttäytyy esimerkiksi toimintatavoissa tapahtuneina muutoksina, kuten palvelujen johtamisessa ja hallinnossa tapahtuvina muutoksina tai eri palvelukäytännöissä tapahtuvina muutoksina. Myös muutokset palveluverkon rakenteessa ja sisällöissä vaikuttavat asiakkaisiin. (Jäntti, Airaksinen & Haveri 2010, 27–64.)

### **3.4 Muutosvastarinta**

Muutos nähdään hyvin ristiriitaisena ilmiönä – ihmiset haluavat yleensä organisaatiossa pysyvyyttä ja sen tuomaa turvallisuutta, toisaalta taas ihmiset haluavat vaihtelua, uudistuksia ja muutoksia sekä niiden tuomaa jännitystä. Organisaatio tai työyhteisö ei pysy yleensä muuttumattomana, jos haluaa uutta, niin on kyettävä luopumaan vanhasta. Muutoksilla organisaatiot hakevat yleensä parempaa kilpailukykyä, tehokkuutta ja tuottavuutta esimerkiksi toimintojen keskittämällä ja yhdistämisellä tai muuttamalla työ- ja toimintatapoja. (Järvinen 1998, 83, 120.)

Henkilöstöt ja yhteisöt vastustavat muutosta ja se on luonnollinen osa muutosprosessia. Muutos herättää tunteita, vastarintaa ja kysymyksiä. Yleisimmin muutosprosessissa erotetaan alun lamaannusvaihe, jolloin ihmiset joutuvat shokkiin, kun he saavat tietää tulevasta muutoksesta. Henkilöstö esittää muutosta kohtaan kritiikkiä ja kieltävät sen, niin kuin sitä ei olisi tulossakaan. Tunnelma on apaattinen ja kireä. Lamaannusvaihetta seuraa toiveitten heräämisvaihe, jolloin henkilöstön tunnelmat muutoksen suhteen heilahtelevat edes takaisin. Välillä henkilöstö kokee,

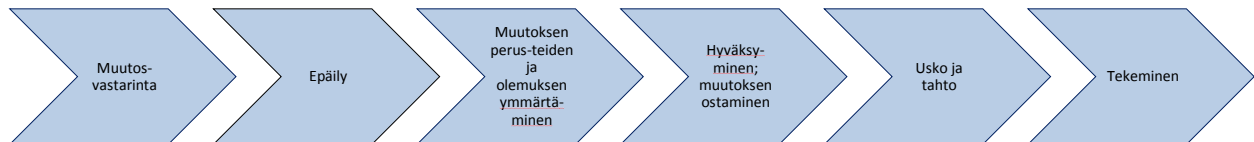
että muutos etenee ja omalla organisaatiolla on mahdollisuus selvitä. Välillä tunnelmat ovat vastaavasti maassa ja vallalla on käsitys, ettei tästä selvitä. Viimeisessä vaiheessa henkilöstö alkaa sopeutua muutokseen ja alkaa nähdä muutoksessa uuden mahdollisuuden. (Stenvall & Virtanen 2007, 51.)

Henkilön muutosprosessin vaiheet eivät välttämättä kulje järjestelmällisesti vaiheesta toiseen, vaan jokaisessa vaiheessa on elementtejä eri vaiheista; lamaannusta, toiveiden heräämistä ja sopeutumista. Kaikilla ihmisillä on luonnostaan oma järjestys myös muutosten kohtaamisessa ja käsittelyssä, koska yksilöt ovat erilaisia. Viitalan mukaan (2002, 96) muutosten vastustaminen ja muutosvastarinta on ihmisellä sisäänrakennettu mekanismi. Vastustamisella ihminen torjuu asioita, jotka hän näkee uhkaavan omaa turvallisuutta. Suhtautuminen muutoksiin selittyy myös sillä, kuinka usein henkilö on kokenut organisaatiomuutoksen ja ollut siinä mukana. Myönteiset muutkokemukset lisäävät henkilön rohkeutta kohdata muutoksia ja niiden tuomia mahdollisuuksia. Henkilöstön muutosvastarinnan takana saattavat vaikuttaa kielteiset asenteet ja epäluulot, pelko ja turvattomuuden tunne, henkinen laiskuus, uhka asemaa kohtaan, ryhmän suhtautuminen ja tiedon puute.

Muutosvastarinta nähdään sekä negatiivisena että positiivisena asiana. Muutoksen johtamisen näkökulmasta negatiivisuus on muutosta hidastava ja hankaloittava tekijä, mutta muutosvastarintaa voi tarkastella myös positiivisena asiana. Erämetsä (2003, 98–99) väittää, että terve muutosvastarinta on hyvä ja hyödyllinen, täysin luonnollinen asia. Tällöin asiallinen kriittisyys ja kyseenalaistaminen muutosta kohtaan ovat avuksi sen läpiviemisessä, koska silloin muutoksen mielekkyys ja johdon ajattelu tulee testatuksi useaan kertaan. Muutosvastarinta toimii silloin muutosprosessin rikastuttajana ja auttaa prosessia kehittymään parempi ja täsmällisempi.

Muutosvastarintaan on kiinnitetty huomiota tutkimuskirjallisuudessa ottamalla näkökulmaksi ihmisten kokemat tunteet. Tunteet kuuluvat kiinteällä tavalla elämään ja jokainen ihminen käsittelee tunteitaan eri tavoin. Muutoksen herättämät tunteet määrittyvät sekä henkilön aikaisemman elämäkokemuksen että tämänhetkisen elämän perusteella. Tunteet saattavat ilmentyä muutostilanteessa esimerkiksi vihana, ärtymyksenä, kiukkuna, muutoksen kieltämisenä tai pelkona. Muutoksen aiheuttamat tunteet tulisi pystyä työstämään, jotta ne eivät kuormittaisi henkilöä ja sen seurauksena verottaisi koko organisaation voimavaroja. Muutosten aiheuttamia tunteita tulisi pitää normaaleina ja niistä täytyisi kyetä puhumaan avoimesti organisaatiossa. (Juuti & Virtanen 2009, 118–123.)

Kun ymmärretään, hyväksytään ja tunnistetaan muutokseen liittyvät tunteet, voidaan niihin pyrkiä vähitellen vaikuttamaan. Erämetsä (2003, 100–101) esittää positiivisen muutostunneprosessin (kuvio 2), jossa alkuvaiheen muutosvastarinnasta siirrytään askeleittain, perusteellista dialogia käyden kohti muutoksen hyväksymistä. Vaikeimmatkin muutosvastustajat saattavat sitoutua muutokseen sen jälkeen, kun se on ”myyty” heille.



**Kuvio 2.** Positiivinen muutostunneprosessi (Erämetsä 2003, 100)

Ihmisten persoonallisuudella on merkitystä siihen, miten muutokset kohdataan, millainen merkitys sille annetaan ja miten siitä selvittää. Toiset lähtevät uudistuksiin mukaan innokkaasti ja toiset vastustavat niitä, suhtautuvat niihin kielteisesti tai lamaantuvat täysin. Myönteisesti muutoksiin suhtautumista voidaan perustella monin tavoin, mutta uudistuksiin ei silti aina ole helppoa innostua. Suhtautumistavan muuttaminen on vaikeaa, koska tunteiden logiikka on toisenlainen kuin järjen logiikka. Muutoksessa jaksamisessa on kysymys tunteiden maailmasta, jossa kaikki kokemukset ovat niiden kokijalle totta, eikä niistä voi erotella faktaa ja fiktiota erikseen, kuten järjen maailmassa. Siksi tunteet tulisi hyväksyä sellaisinaan huolimatta siitä ovatko ne negatiivisia tai positiivisia. Ihmisten tunteet tulisi huomioida paremmin organisaatiossa organisaatiomuutosten yhteydessä ja niitä tulisi työstää yhdessä. Hyväksyvä suhtautuminen tunteisiin ja myönteisyyden periaatteen valitseminen saattavat toimia taustavaikuttajina siihen, että muutos hyväksytään helpommin ja ihmiset kokevat organisaatiomuutoksen myönteisempänä. (Juuti & Virtanen 2009, 123–128.)

Haveri & Majaisen mukaan (2000, 29) muutosvastarintaa voi ilmetä henkilöstön lisäksi myös asiakkaiden ja muiden sidosryhmien taholta. Oulun yksikön ja Kajaanin opettajankoulutusyksikön yhdistäminen yhdeksi yksiköksi koskettaa läheisesti opiskelijoita ja aiheuttaa luonnollisesti heissäkin muutosvastarintaa. Vuonna 2009 tai aikaisemmin opintonsa aloittaneille opiskelijoille yksiköiden yhdistämispäätös aiheutti yllätyksen, koska olivathan he koulutukseen hakeutuessaan luulleet suorittavansa tutkintonsa kokonaisuudessaan viiden vuoden aikana Kajaanin yksikössä.

Näille opiskelijoille lakkautuspäätös merkitsi sitä, että jos ei ehdi valmistua maisteriksi Kajaanista kesään 2013 mennessä, tulee hänen siirtyä Oulun yksikköön suorittamaan tutkintonsa loppuun. Kajaanin yksikkö on nauttinut pitkien perinteidensä lisäksi vahvaa suosiota opiskelijoidensa keskuudessa. Opiskelijat eivät luonnollisesti hyväksyneet yksikön lakkauttamista ja järjestivät kevään 2010 aikana useita mielenilmauksia ja erilaisia tempauksia lakkautuspäätöksen vuoksi. Opiskelijoiden ääni kuului monin tavoin myös sosiaalisen median foorumeilla sekä erilaisten laitoksen jatkumisen puolesta kerättyjen adressien muodossa.

### **3.5 Muutoksen legitimizeetti**

Uusi yliopistolaki lisäsi yliopistojen omaa päätösvaltaa vähentämällä valtionhallinnon yliopistoihin kohdistuvaa ohjausta. Yliopistojen hallinnollinen ja taloudellinen itsenäisyys lisääntyi, kun Opetus- ja kulttuuriministeriön ja yliopistojen välinen normiohjaussuhde päättyi. Heti lain voimaan tulon jälkeen Oulun yliopiston uusi hallitus käynnisti talouden tervehdyttämishojelman ja päätti rakenteellisista muutoksista, jotka koskivat muun muassa kasvatustieteiden ja opettajakoulutuksen Oulun yksikön ja Kajaanin opettajakoulutusyksikön yhdistämistä yhdeksi tulosyksiköksi. Muutoksen myötä luokanopettaja- ja aineenopettajakoulutus keskitetään yhdelle kampukselle Ouluun ja Kajaanin opettajakoulutusyksikkö lakkautetaan vuoden 2013 heinäkuun loppuun mennessä. Tämä päätös aiheutti vastalauseiden ryöpyn saaden aikaan keskustelua emoyliopiston toiminnan hyväksyttävyydestä.

Yleisesti hyväksyttävyys eli legitimizeetti käsitetään myöntymisestä tai suostumisesta jonkin toimijan harjoittamaan vallankäyttöön. Legitimizeettikäsitteen sisällön määrittely vaihtelee kuitenkin eri näkökulmien ja tieteenalojen mukaan. Poliitiikan tutkimuksessa ja oikeusfilosofiassa käytettävä legitimizeetti -käsite liitetään tavallisesti poliittisen järjestelmän tai muun yhteiskunnallisen instituution toimintaan. Demokraattisissa valtioissa hallitsemisen tulee olla hyväksyttävää eli legitimiä. Legitimizeetti -termi viittaa silloin siihen, että kansalaiset pitävät vallitsevaa hallintoa ja sen pelisääntöjä hyvinä ja oikeudenmukaisina. Kansalaiset hyväksyvät, että parlamentti esimerkiksi säätää lakeja, joiden asettamia rajoituksia tulee noudattaa. Yleensä legitimizeetillä nähdään, että järjestelmän tulee nauttia luottamusta ja legitimizeettiä kansalaisten piirissä. (Paloheimo & Wiberg 1997, 189.)

Nykyisin käsitteen käyttäminen on levinnyt myös muihin yhteyksiin ja sen merkitys on laajentunut sen alkuperäistä merkitystä avarammaksi. Juridisesta näkökulmasta katsottuna legitimizeetti - käsitteellä viitataan lakiin ja laillisuuteen ja toisaalta sosiologisesta näkökulmasta katsottuna se viittaa puolustettavuuteen tai aiheellisuuteen. Hallintotieteellisestä näkökulmasta käsitteellä on tarkoitettu hallitsemisen, erityisesti jonkin hallitsemistavan tai -periaatteen hyväksyttävyyttä. Käsite on saanut alkunsa Max Weberin ajatuksista, jonka mukaan legitimizeetillä tarkoitetaan erityisesti auktoriteettia tai valta-asemaa koskevia näkökulmia. (Vartiainen 2005, 273.)

Paloheimo ja Wiberg (1997, 190–192) erottelevat legitimizeetin viiden erilaisen kohteen välillä: *Alueelliset ja ei-alueelliset yhteisöt*, jonka mukaan ihmiset kokevat kuuluvansa erilaisiin kansallisiin yhteisöihin tai samaistavat itsensä tiettyyn kansaan ja kokevat yhteenkuuluvaisuutta muiden samaan kansaan kuuluvien kanssa. Lisäksi yhteenkuuluvuutta saatetaan kokea esimerkiksi maakunnan, kaupungin, eurooppalaisuuden tai poliittisen katsantokannan mukaan. Yhteisöihin samaistuminen saattaa vaikuttaa siihen, miten legitiiminä ihmiset pitävät vallitsevaa hallitsemistapaa. Toiseksi legitimizeetin kohteena voi olla *valtiollinen hallitsemistapa*, jolloin tarkoitetaan poliittisen hallinnan yleisiä institutionaalisia periaatteita. Kysymys on siitä, hyväksyvätkö kansalaiset olemassa olevan hallitsemistavan vapaaehtoisesti ja antavat tukensa olemassa olevalle hallitusjärjestelmälle. *Organisoituneiden poliittisten toimijoiden*, kuten eri puolueet ja etujärjestöt, toimintaa kohtaan saattaa esiintyä kritiikkiä, mutta kansalaisista enemmistö ei kuitenkaan kyseenalaista sitä, että poliittisessa elämässä ei tarvittaisi erilaisia puolueita ja etujärjestöjä. Jos kansalaisten esittämä kritiikki kohdistuisi koko puoluelaitoksen tarpeellisuuteen sinänsä, kysymys olisi silloin hallitsemistavan legitimizeetin kyseenalaistamisesta. *Erilaiset poliittiset ohjelmat ja lait* nousevat usein keskusteluun ja niistä esitetään erilaisia kriittisiä mielipiteitä. Kuitenkin demokraattiselle hallitsemistavan piirteenä on, että kansalaisten välillä voi olla suuriakin mielipidekiistoja ohjelmien hyväksyttävyydestä, mutta se ei millään tavalla huononna demokraattisen hallitsemistavan legitimizeettia. Mielipide-erot kohdistuvat ja rajoittuvat ohjelmien asiakysymyksiin, eikä hallitsemistavan yleisiin periaatteisiin.

Yliopistolakiuudistusta perustellaan legitiimein sanankääntein. Hallituksen esityksessä uudeksi yliopistolaiksi (HE 7/2009) uudistusten välttämättömyys perustellaan muun muassa kansainvälisellä kehityksellä sekä ulkomaisella lainsäädännöllä. Esityksessä vedotaan muiden maiden yliopistojen asemaan. Legitimeetin näkökulmasta lakiuudistus hakee hyväksyttävyyttä ja uudistusten välttämättömyyden oikeutusta esimerkiksi valtion tiede- ja teknologianeuvoston sekä OECD:n arvioinneilla.

Hyväksyttävyys eli legitimizeetti käsitetään myöntymisestä tai suostumisesta jonkin toimijan harjoittamaan vallankäyttöön. Legitimizeetti -käsite voidaan siten laajentaa myös tapausorganisaation muutokseen, jossa emoyliopisto päättää lakkauttaa maakunnassa olevan filiaalisen opettajankoulutusyksikön ja yhdistää sen yhdeksi yksiköksi emoyliopiston kampukselle Ouluun. Oulun yksikön ja Kajaanin opettajankoulutusyksikön yhdistäminen taloudellisiin seikkoihin vedoten yhdeksi tulosityksiköksi yhdelle kampukselle Ouluun nostaa esille organisaation vastuun toiminnastaan ja tekemisistään. Tässä valossa lakkautuksen oikeutusta voidaan lähestyä sekä emoyliopiston että filiaalisen opettajankoulutusyksikön näkökulmista, jolloin toiminnan legitimizeetti näyttäytyy erilaiselta riippuen osapuolesta. Lakkautuspäätöksen toteuttajat arvostivat päätöksessään muun muassa taloudellisia indikaattoreita kun taas Kajaanin kampuksella opiskelevat ja työtä tekevät ihmiset arvostavat enemmän alueellisuuteen, yhteisöllisyyteen ja perinteisiin nojaavia asioita. Näiden arvostusten välillä esiintyvä ristiriita vaikuttaa siihen, kuinka legitimiä Kajaanin kampuksella opiskelevat ja työtä tekevät ihmiset pitävät lakkautuspäätöstä.

Kun tarkastelu laajennetaan koskemaan taloudellisista seikoista alueellisuuteen, yhteisöllisyyteen ja perinteisiin, muutoksen hyväksyttävyys saattaa näyttäytyä toisin. Esimerkiksi yhteisöllisyydellä on oma arvonsa opiskelijoille ja sitä on vaikea mitata saati arvottaa taloudellisesti. Organisaatioiden toiminnan hyväksyttävyyden hahmottaminen ja rajaaminen on haasteellista, koska ei ole olemassa yhtä ainoata vastausta siihen, mikä on hyväksyttävää ja vastuullista toimintaa. Opettajakoulutusyksikkö tyydyttää opiskelijoiden erilaisia tarpeita suorasti ja epäsuorasti, joten luonnollisesti heillä on myös mielipiteitä siitä, mikä on legitimiä emoyliopiston toiminnassa.

Tapausorganisaation lakkautuspäätös näyttäytyy erilaisena, kun katsotaan sitä emoyliopiston kannalta ja toisaalta Kajaanin yksikön näkökulmista. Teijo Ryyteri (2009, 274) on nostanut tutkimuksissaan esille kysymyksen valtionyhtiöiden roolista ja yhteiskunnallisesta hyväksyttävyydestä. Sen mukaan eri toimijoilla on eri näkemyksiä siitä, voidaanko valtion yritykseltä ylipäänsä vaatia yleisen edun edistämistä tai alueellista sijoittumista? Tätä ajattelua voidaan soveltaa myös tapausorganisaatioon, koska yliopistojen asema uuden lain myötä muuttui ja se toimii liiketoiminnan periaatteiden mukaan. Toiminnan hyväksyttävyyttä voidaan tarkastella yliopiston kannalta ja kysyä, mistä asioista yliopiston tulisi ottaa vastuuta, jotta sen toiminta voitaisiin tulkita hyväksyttäväksi? Toimiiko se vastuullisemmin, kun se keskittyy taloudelliseen toimintaan vai tulisiko sen ottaa toiminnassaan huomioon myös muita arvoja, kuten yhteisöllisyys tai moraallinen vastuu.

Yliopistoilla nähdään olevan omalle toiminta-alueellensa velvoitteita yhteiskunnallisesti. Helena Kantanen (2010, 31–33) on tutkinut väitöskirjatutkimuksessaan yliopistojen paikallisia kumpu-panuussuhteita. Yliopistojen perustamiseen ja kehittymiseen ovat vaikuttaneet sen toiminta-alue ja yliopistoilta odotetaan, että ne täyttävät yhteiskunnalliset velvoitteensa ja kantavat vastuunsa aluettaan kohtaan. Kantanen hakee vastausta, mitä tarkoittaa vastuullinen yliopistotyö yliopiston oman sijaintialueen näkökulmasta? Kantasen väitöskirjatutkimuksen tulosten mukaan yliopiston sidosryhmien edustajat olivat sitä mieltä, että yliopisto ovat ensisijaisesti vastuussa toiminnastaan opetusministeriölle, opiskelijoille ja omalle toiminta-alueelleen.

Ihmiset kokevat kuuluvansa erilaisiin yhteisöihin tai samaistavat itsensä tiettyyn ryhmään kuuluvaksi. Opettajankoulutusyksikön opiskelijat kokevat yhteenkuuluvuutta olemalla Kajaanin kampuksen (alueellinen yhteisö) opiskelija (ei-alueellinen yhteisö). Yhteisöihin samaistuminen saat-taa vaikuttaa siihen, miten legitiiminä he pitävät myös tästä näkökulmasta yksikön lakkautuspäätöstä.

Mielipide-erot päätöksen legitiimiydestä kohdistuvat myös perinteikkään, yli sata vuotta vanhan opettajankoulutuksen olemassaoloon. Opettajankoulutusyksikkö nähdään Kainuussa merkittävänä sivistyslaitoksena, koska Kajaanista opettajaksi valmistuvat opiskelijat ovat hakeutuneet töihin Kainuuseen ja vastaaville syrjäisimmille alueille ja pienemmille paikkakunnille. Lisäksi laitoksen vaikutus yhteiskuntaelämän ja kulttuurin saroilla on ollut huomattava. Laitoksesta valmistuneet opettajat ovat vaikuttaneet muun muassa teatteri-, kirjallisuus-, museo-, urheilu-, musiikki- ja tiedotusalojen toiminnassa. Kainuussa koetaan myös yleisesti maakunnallista yhteenkuuluvuutta ihmisten kesken. Opettajankoulutusyksikön sulauttaminen Oulun yksikköön koetaan yleisesti ei-hyväksyttävänä toimintana sekä eräänlaisena imago tappiona, koska näin menetetään yliopistokaupungin status. Paloheimo ja Wibergerin mukaan (1997, 191) yhteisöihin samaistumisella voi olla vaikutusta siihen, miten legitiiminä ihmiset pitävät vallitsevaa hallitsemistapaa. Näyttäisi siltä, että kainuulaiseen yhteisöön kuuluminen vaikuttaa siihen, kuinka legitiiminä yliopiston päätöstä pidetään alueella.



## 4 ASIAKASLÄHTÖISYYS

### 4.1 Asiakkuusajattelun kehitys

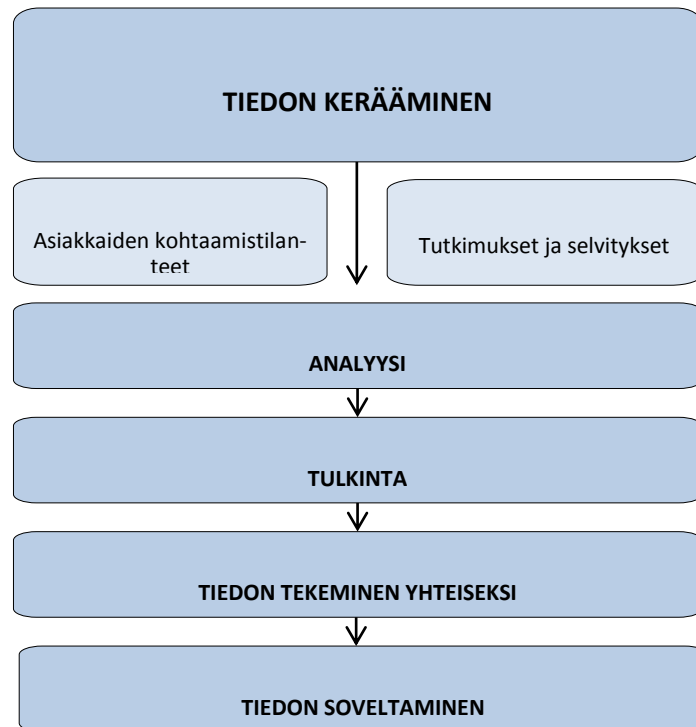
Asiakkuus-ajattelu on saanut alkunsa markkinoinnin kehityksen myötä, jolloin se alettiin nähdä eräänä organisaation toimintaa ohjaavana ajattelutapana ja sen mukaisena markkinointitehtävän toteuttamistapana. Perinteinen ajattelumalli on pohjautunut markkinalähtöiseen ajatteluun, jossa tuotteille ja tavaroille on täytynyt löytää asiakkaat. Tätä ajattelutapaa on kuitenkin ryhdytty kyseenalaistamaan ja ajattelemaan siten, että asiakkuudessa on kyse yrityksen ja asiakkaan yhteistyösuhteesta, jossa molemmat osapuolet hyötyvät. Asiakkaan tehtävänä ei ole vain ostaa tuotteita, vaan antaa myös omaa osaamistaan yrityksen käyttöön. Asiakasajattelun lähtökohdaksi muotoutui, että tuotteella voidaan tuottaa arvoa asiakkaalle. Tuote muodostuu lähes aina itse tavarasta, tiedosta ja asiakaspalvelusta. Tavaraosa on helppo ymmärtää, mutta tieto on hankalampi sisäistää. Tiedolla tarkoitetaan sitä tietoa, joka tarvitaan arvon tuottamiseksi asiakkaalle. (Lehtinen 2004, 16–17.)

Johtamisen näkökulmasta asiakkuuden kehittyminen on prosessi, jonka avulla asiakas tuottaa itselleen arvoa. Tämän prosessiajattelun mukaan yksittäisen ostotapahtuman merkitys pienenee ja siirrytään yksittäisestä kaupanteosta asiakkuuksien johtamiseen. Asiakaslähtöisyys viittaa silloin toimintaan, jolla pyritään hallitsemaan yksilön ja organisaation tavoitteellista yhteistoimintaa. Tavoitteena ei ole maksimoida ostotapahtuman tuottoa vaan rakentaa asiakkaan kanssa yhteistyössä kestävää asiakkuutta tuottamalla molemmille osapuolille arvoa. Asiakkuudessa siirrytään myyjän ja ostajan vastakkainasettelusta yhteisen hyödyn tavoitteluun, jossa kaupan tekeminen on vain yksi osa prosessia ja muu osa organisaatiota, esimerkiksi laskutusosaston toiminta, vaikuttaa asiakkuuksien kehittymiseen yhtä paljon. (Storbacka & Lehtinen 2005, 17–26; Ylikoski 1999, 33.)

Asiakaslähtöinen ajattelumalli voidaan jakaa eri kehitysvaiheisiin: tuotanto-, tuote- ja myyntilähtöiseen ajatteluun, joiden lähtökohtana on se, mitä yritys valmistaa sekä kuinka hyvin asiakkaat saadaan kiinnostumaan tästä tarjonnasta. Asiakaslähtöinen ajattelumalli on kiinnostunut asiakkaasta; mitä asiakas haluaa tai saattaisi haluta kuunnellen asiakkaan toiveita. Asiakaslähtöinen organisaatio selvittää asiakaskuntansa ja heidän tarpeensa kyetäkseen sopeutumaan kysynnän tarpeisiin. Organisaation työntekijät ottavat vastuun yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta, jolloin jokainen työntekijä omalta osaltaan edistää muiden mahdollisuuksia toimia asiakaslähtöisesti. Tavoitteena on kuitenkin löytää sellainen optimaalinen tasapaino organisaation ja asiakkaan tarpeiden välille, että tulos tyydyttää molempia osapuolia ja saadaan aikaan asiakkaan tarpeita ja organisaation osaamista hyödyntävä tuote (Vuokko 1997, 12–13, 23–25.)

Vuokko (1997, 50) kirjoittaa, että asiakaslähtöisyydellä on sekä asiakaskuntaan että henkilöstöön liittyviä vaikutuksia ja perusteita. Asiakaslähtöisyys tarkoittaa sekä asiakkaiden tarpeiden että organisaation tavoitteiden ja resurssien huomioon ottamista. Asiakaslähtöisyys täytyy ymmärtää sitoutumisena organisaation kaikilla tasoilla ja se on enemmän kiinni henkilöstön asenteista kuin organisaatorakenteista, työmenetelmistä tai säännöistä. Asiakaslähtöisen organisaation tärkeä voimavara on henkilöstö. Henkilöstön koulutuksella kehitetään sen motivaatiota ja kykyä toimia asiakaslähtöisesti.

Johtamisen kannalta merkittävä resurssi asiakaslähtöisen toiminnan kehittämisessä on asiakastieto. Tietoa asiakkaista tulisi kerätä aktiivisella ja jatkuvalla kuuntelujärjestelmällä (kuvio 3), jonka kautta asiakkaiden tarpeet välittyvät organisaatiolle. Asiakkaiden kohtaamistilanteissa tulisi pyrkiä ottamaan selvää, mitä mieltä hän on palvelusta, mitkä ovat asiakkaan tarpeet ja toiveet. Asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden selvittäminen ei kuitenkaan tarkoita, että pitäisi täyttää kaikki heidän toiveensa. Tärkeää on kuitenkin, että ymmärretään asiakkaan tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä tiettyihin asioihin asiakkaan kohtaamistilanteessa. Lisäksi tulisi kerätä tietoa erilaisista tutkimuksista ja selvittää, mitä tietoa on jo valmiina saatavissa eri lähteistä. Tutkimusten ja selvitysten tulee olla hyödyllisiä organisaatioille ja olla peräisin luotettavista lähteistä. Tutkimuksia tulee myös osata kohdistaa oikeisiin asioihin. Asiakkaiden kohtaamistilanteiden ja tutkimustietojen pohjalta saatu tieto tulee organisaation analysoida ja tehdä yhteiseksi koko organisaatiossa. Kuuntelujärjestelmän tietoa on osattava käyttää hyväksi ja selvitettävä, mihin konkreettisiin toimiin se johtaa organisaatiossa. Organisaatiolta vaaditaan siis ymmärrystä rakentaa toimintansa asiakaslähtöiseksi. (Vuokko 2004, 78–81.)

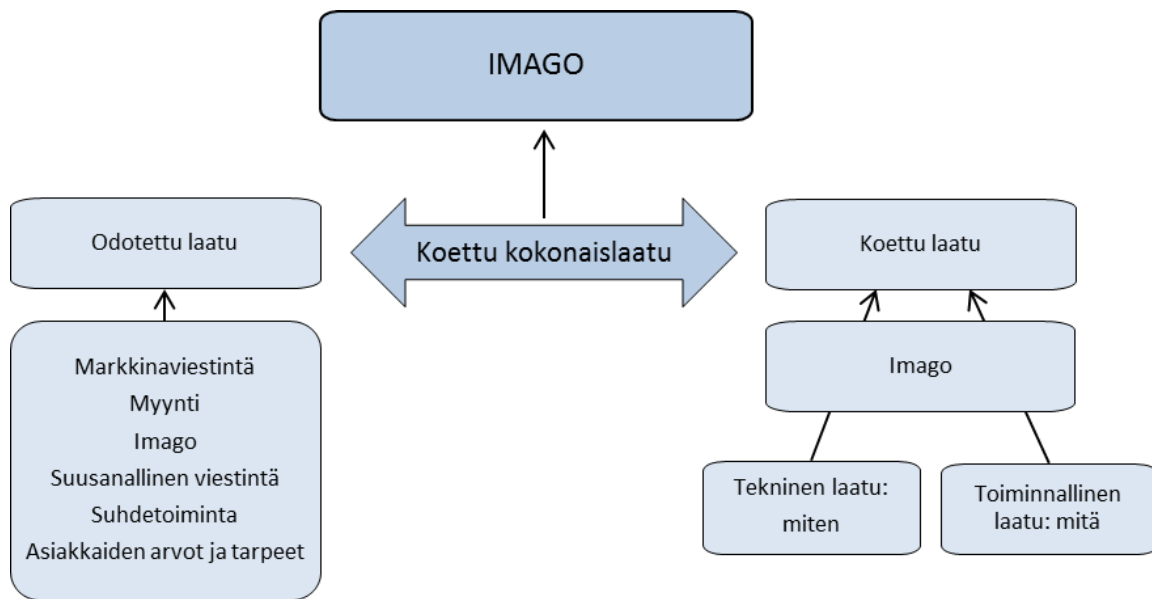


**Kuvio 3.** Asiakaslähtöisen organisaation kuuntelujärjestelmä (Vuokko 2004, 79)

Liiketoiminnan näkökulmasta asiakaslähtöisyyden avaintekijöiksi on määritelty kolme aluetta: 1) *Saavutettavuus*, joka tarkoittaa, että yritys on asiakkaan saavutettavissa siten, että hänen on helppo lähestyä yritystä sekä fyysisesti että tiedon ja tunteen tasolla. 2) *Vuorovaikutteisuus* eri muodoissa, esimerkiksi perinteisessä asiakkaan ja yrityksen kohtaamisissa tai uusissa tietotekniikan, kuten internetin tai vuorovaikutteisten medioiden, mahdollistamilla foorumeilla. 3) *Arvontuotanto*, jolla saavutetaan yhdessä asiakkaan kanssa molempia osapuolia hyödyntävä prosessi. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 1999, 23–25.)

Asiakaslähtöisyyttä voidaan lähestyä myös *laatuajattelun* kautta. Palveluiden laatu-ulottuvuudet voidaan jakaa tekniseen ja toiminnalliseen laatuun. Palvelut nähdään aineettomina, subjektiivisesti koettuina tilanteina, joissa asiakas kokee ja kuluttaa palvelun osittain samanaikaisesti, kun se tuotetaan ja syntyy. Tekninen eli lopputulosulottuvuus on perusedellytys palvelun kokonaislaadulle, mutta sen lisäksi toiminnallinen eli prosessitulottuvuus kertoo sen, miten yhteistyö palvelua tuottavan organisaation ja asiakkaan välillä toimii. Toiminnallinen laatu vaikuttaa eniten asiakkaan kokemaan laatuun. Myös palvelun tarjoajan ja asiakkaan välillä tapahtuva vuorovaikutustilanne ratkaisee, miten asiakas kokee koko palvelun ja mitä asiakas saa palvelua käyttäes-

sään. palvelun laadun kokemiseen liittyy myös organisaation tai sen osan imago. Kielteinen tai myönteinen yritysimage vaikuttaa paljon asiakkaan kokemaan palvelun kokonaislaatuun. Laatu koetaan myös silloin hyvänä, kun se vastaa asiakkaan odotuksia. Asiakkaan epärealistisissa odotuksissa kokonaislaatu koetaan sen sijaan alhaiseksi, vaikka näin ei välttämättä olekaan. (Grönroos 1991, 64–66; 2009 105–106.)



**Kuvio 4.** Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2009, 105)

Julkishallinnossa lakiin perustuva viranomaistoiminta, johon liittyy myös oikeusturvanäkökulma, määrää palveluiden teknisen laadun eli sen, mitä asiakkaalla on oikeus saada. Sen sijaan palvelun toiminnallista laatua eli miten palvelu toteutetaan, ei viranomaistoiminta rajoita. (Grönroos 1987, 51.)

Asiakaslähtöisen toiminnan tarkistamiseksi voidaan organisaatiossa miettiä seuraavia näkökulmia: Onko kanssamme helppo toimia, voiko meihin helposti ottaa yhteyttä, löytää oikea asiointipaikka ja henkilö tai saako meiltä nopeasti oikeanlaista informaatiota ja oikeanlaisia lupauksia? Pidämmekö antamamme lupaukset ja neuvottelemme muutoksista asiakkaan kanssa? Onko meillä standardeja, pidämmekö ne ja tuntevatko kaikki organisaatiossamme työskentelevät ne? Reagoimmeko oikein asiakkaisiin ja heidän pyyntöihin ja toiveisiinsa? Teemmekö yhteistyötä, jaammeko toiminnastamme tietoa ja teemmekö yhteispäätöksiä? (Vuokko 1997, 34–36.)

## 4.2 Asiakslähtöisyys ja sen erityispiirteet julkisella sektorilla

Asiakslähtöisyyteen liittyviä kysymyksiä lähestytään nykyisin yritystoiminnan ja markkinointiajattelun näkökulman lisäksi myös julkisen sektorin näkökulmasta. Esimerkiksi Katja Mäki ja Taija Sorri (1999) ovat eritelleet niitä tekijöitä, jotka ovat olleet julkisen hallinnon ajattelun taustalla ja sisältönä julkisessa hallinnossa. Julkisella sektorilla asiakslähtöisyyden yksi tärkeä päätaavoite on kansalaisten eli asiakkaiden hyvinvointi toisin kuin yksityisellä sektorilla, jossa toimintaa ohjaa liikevoitto. Julkisen sektorin tulosoajauksessa ollaan kuitenkin nykyisin menossa samaan suuntaan. Parannettu palvelu julkisen organisaation toiminnassa johtaa yleensä tehokkaampaan resurssien käyttöön ja näkyy kannattavuudessa sekä taloudellisissa tuloksissa, koska asiakslähtöisyys mahdollistaa joustavuuden ja ajantasaiset tiedot toimintaympäristöstä. Lisäksi parannettu palvelu lisää henkilöstölle parempia työskentelyedellytyksiä lisäten siten heidän työmotivaatiotaan. (Grönroos 1987, 27–28; Mäki & Sorri 1999, 92–93.)

Salmisen (2011) mukaan julkisen toiminnan ja hallinnon kehittämisessä palvelulähtöinen tapa nähdään viimeisempänä vakavasti otettavana lähestymistapana. Uusi julkinen palvelu (New Public Service -malli) nostaa virkamiehen palvelutehtävän kontrollitehtävän edelle. Sen piirteinä ovat demokraattisuus ja kansalaisten palveleminen. Mallissa korostetaan ihmisten arvostamista sekä dialogisuutta virkamiesten ja kansalaisten välillä. Julkisen hallinnon toiminta tulee olla strategista, mutta kansanvaltaista. Sen mukaan toiminnassa on arvostuksen kohdistuttava ihmisiin eikä ainoastaan tuottavuuteen. (Salminen 2011, 79–80.)

Philip Kotler (1982) on tutkinut asiakkaan merkitystä ja asemaa voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. Asiakslähtöinen, voittoa tavoittelematon organisaatio on sen mukaan ennen kaikkea responsiivinen organisaatio. Responsiivisuudella tarkoitetaan, että organisaatio pyrkii kaikin tavoin ennakoimaan ja selvittämään asiakkaiden sekä sidosryhmien tarpeet ja tuottamaan näitä tyydyttäviä palveluja oman budjettinsa rajoissa. Kotlerin mukaan responsiivisuuteen kuuluu tietoisuus organisaation omasta perustehtävästä: mitä tehdään ja kenelle, millaisia tarpeita asiakkailla on ja miten tarpeet tyydytetään parhaiten. Organisaatio tarvitsee toimintaansa varten resursseja, joiden hankkiminen tapahtuu responsiivisessa organisaatiossa vaihdannan kautta. Vaihdamta tapahtuu useiden eri ryhmien välillä. Nämä ryhmät ovat joukko ihmisiä tai organisaatioita, joilla on todellista tai potentiaalista mielenkiintoa tai vaikutusta organisaatioon. Responsiivinen organisaatio on myös kiinnostunut imagostaan, eli henkilön tai ryhmän muodostamasta organisaatiota koskevien uskomusten, ajatusten ja vaikutelmien kokonaisuudesta ja orga-

nisaatiot voivat yrittää muokata imagoaan käyttäytymisen ja viestinnän keinoin. Organisaation responsiivisuus mitataan lopulta siitä tyytyväisyydessä, jota se tuottaa toiminnallaan asiakkaille. (Kotler 1982, 32–73.)

Julkisella sektorilla ei ole ollut painetta toimia asiakaslähtöisesti, koska on nähty että ei ole mielekästä korostaa asiakaslähtöisyyttä silloin, kun kilpailua ei ole ja asiakkaan on kuitenkin pakko olla tekemisissä organisaation kanssa. Kilpailun puuttuessa tulisi kuitenkin muistaa muut kuin suoraan tuottavuuteen vaikuttavat tekijät. Kaikissa organisaatioissa on tärkeää, että henkilöstö tuntee työnsä mielekkääksi ja merkittäväksi. Asiakaslähtöisyydellä on siten vaikutusta ja perusteita sekä henkilöstöön että asiakaskuntaan. (Vuokko 2004, 69–70.)

Asiakaslähtöisyyden soveltaminen julkisella sektorilla ei ole tutkimusten mukaan yksiselitteinen, koska julkisella sektorilla asiakas -käsitteen määrittäminen on monimuotoisempaa. Asiakaslähtöisyyden edellytyksenä nähdään asiakkaiden tunnistaminen, jotta tiedetään ketä ja mitä varten toimitaan. Julkisen sektorin asiakkaan rooli voi vaihdella sen mukaan onko hän edun saaja, palvelun käyttäjä, kuluttaja, ostaja, veronmaksaja vai sääntöjen noudattaja. Asiakkaan roolilla ja sen tunnistamisella on siten vaikutusta siihen, kuinka paljon asiakas voi vaikuttaa palveluun. (Mäki & Sorri 1999, 37–43, 77–90). Toisaalta Ylikoski (1999) kirjoittaa, että voittoa tavoittelemattomissa julkisissa organisaatioissa asiakaskeskeistä lähestymistapaa voidaan soveltaa organisaation asiakkaiden lisäksi myös kaikkiin organisaation sidosryhmiin. Julkisen organisaation tärkeimpiä sidosryhmiä ovat asiakkaat, joille palveluja tarjotaan sekä voimavarojen antajat, eli tässä tapauksessa veronmaksajat. (Ylikoski 1999, 69–75.)

Asiakaslähtöisyyttä voidaan tarkastella myös kuluttajanäkökulmasta, koska palvelujen tarjoajien monipuolistuminen on vahvistanut palvelun käyttäjän asemaa kuluttajina. Kuluttajanäkökulma korostaa palvelujen käyttäjän sananvaltaa palvelujen kehittämisessä, suunnittelussa ja niiden toimeenpanossa. Tämä perustuu ajatteluun, että kun palvelut tuotetaan julkisin verovaroin, on palveluiden käyttäjällä myös sanansa sanottavana niihin. Palveluiden käyttäjällä on sekä kansalaisen että kuluttajan roolit. Kyse on tavallaan ulkoisesta tilintekovastuusta, jolloin halutaan nostaa esille myös hallinnon läpinäkyvyys ja kansalaisten rooli samalla, kun on kehitetty hallinnon tulostavuuksisuutta. (Virtanen, Suoheimo, Lamminmäki, Ahonen & Suokas 2011, 16–17.)

Julkisen sektorin tehtävillä ja palveluilla on omat esteensä. Niiden palveluja pidetään yleisesti tehottomampina ja vähemmän asiakaslähtöisinä kuin yksityisen sektorin palveluja, eikä käsitettä

asiakaslähtöisyys ensimmäiseksi liitetä julkisen sektorin toimintaan. Julkisen sektorin omassa ajattelussakin voi olla syynsä siihen, että katsotaan pelkän palveluiden olemassaolon ja tiedottamisen riittävän sen toiminnassa. Asiakas kuitenkin toivoo myös julkisella sektorilla, että hänen tarpeitaan kuunnellaan ja ne otetaan huomioon. Asiakas odottaa myös hyvää palvelua riippumatta siitä, mitä palvelua hän käyttää. (Vuokko 2004, 90–91.)

Julkisten ja yksityisten palvelujen toteuttamiselle löytyy selkeitä eroja ja ne eivät oikein sovi yhteen asiakaslähtöisen ajattelun peruseriaatteiden kanssa. Julkisen sektorin toimijoita rajoittavat esimerkiksi lukuisat byrokraattiset pakotteet, jotka eivät sido yksityisen sektorin toimijoita. Kuitenkaan palvelujen tuottaminen ja niiden taustamekanismit eivät oleellisesti eroa siitä, tuotetaanko palvelu yksityisen sektorin vai julkisen sektorin kautta.

Julkisten palvelujen erityispiirteinä ja esteinä nähdään liittyvän seuraavia tekijöitä:

- julkisen sektorin suuri koko ja byrokraattinen organisaatio, jonka palvelut perustuvat lakeihin ja asetuksiin; palvelujen määrää ja laatua ohjataan säännöksin
- palvelut ovat osa yhteiskuntapolitiikkaa ja siten myös poliittisen ohjauksen alaista toimintaa
- palvelut ovat kaukana asiakkaista etenkin silloin, kun puhutaan valtion päätöksenteosta
- palvelut ovat valtakunnallisesti ohjattuja ja palvelujen tuottaminen rahoitetaan yleensä budjettirahoituksella
- ei ole ollut kannusteita, joilla panostaa asiakaslähtöisyyteen
- julkisen sektorin toimintakulttuuri on ollut hyvin organisaatiolähtöinen, jossa lähtökohtana on tiettyjen palvelujen saatavuuden turvaaminen kaikille kansalaisille
- toimintaan ei ole sisältynyt tulosvastuullisuutta
- tulosten arviointi on vaikeaa julkisen sektorin toiminnassa
- perusideana on tietyissä palveluista (ja asiakkaista) selviäminen ja jopa irti pääseminen
- markkinointi ja asiakaslähtöisyys ovat olleet vieraita käsitteitä työssä ja organisaatiossa, koska virkamiehiltä puuttuu usein kaupallinen koulutus
- asiakaskunta on julkisella sektorilla suuri ja kohderyhmään kuuluu paljon erilaisia asiakasryhmiä, joiden tarpeet eroavat suuresti toisistaan
- julkisen sektorin asiakkaita voidaan segmentoida, mutta mitään asiakasryhmää ei voida jättää palvelujen ulkopuolelle
- julkisella sektorilla ei muisteta, että asiakas on ihminen, koska palvelut on rakennettu palvelemaan kollektiivisia kansalaisten tarpeita eikä yksittäisten ihmisten tarpeita

- asiakkaiden hankkiminen ei ole valtiolle ongelmallista ja kansalaisen on usein joka tapauksessa pakko olla sen asiakas, vaikkei sitä haluaisikaan (esimerkiksi oppi-, ase- ja verovelvollisuus)
- julkisella sektorilla on puuttunut monilta aloilta kilpailu; monopoliasemassa ei ole tarvinnut harjoittaa kilpailua
- palvelujen tavoitteet ovat suuremmaksi osaksi yhteiskuntapoliittisia lukuun ottamatta julkisia liikelaitoksia, joissa on lisäksi liiketaloudellisia tavoitteita. (Grönroos 1987, 22; Vuokko 2004, 101–103.)

Vuokon (1997, 131) mukaan asiakkaiden nostaminen keskeiseen asemaan toiminnassa ei kuitenkaan tarkoita välttämättä sitä, että unohdetaan julkisten organisaatioiden säännöt ja määräykset. Näiden lisäksi julkisten organisaatioiden toiminta on asiakkaan edun huomioimista, johon voidaan pyrkiä organisaatioiden joustavuudella. Sääntöjä ja määräyksiä ei voida julkisella sektorilla koskaan unohtaa eikä joustavuutta lisätä loputtomasti, mutta henkilöstön ajattelutapaa voidaan kehittää asiakaslähtöisempään suuntaan.

Asiakkaiden äänen kuuluminen julkisella sektorilla voi olla haasteellista. Tämä johtuu siitä, että monet organisaatiot julkisella sektorilla ovat valtavia, niiden henkilöstö on suuri ja joissa eri päätöksentekotasoja on runsaasti ja ne on keskitetty johonkin tiettyyn paikkaan. Seurauksena silloin saattaa esimerkiksi syntyä ongelmia tiedonkulussa tai eri toimintojen välisiä konflikteja, koska ihmiset ja päätöksenteon eri tasot ovat kaukana toisistaan. Päätöksenteon pitkät ketjut voivat silloin hämärtää toiminnan suunnittelun ja kansalaisten tarpeiden välistä yhteyttä. (Vuokko 2004, 105.)

Asiakaslähtöisyyden yhtenä tavoitteena julkisella sektorilla tulisi olla se, että viestintä olisi toimivaa. Julkisen sektorin palveluille on ominaista, että pyritään demokraattisuuteen sekä saataavuuden korostamiseen. Kaikkien tulisi saada tasapuolisesti palveluja, mutta tällainen ajattelu voi aiheuttaa sen, että eri asiakasryhmät jäävät huomioimatta demokratia-ajattelun takia. Kaikkia asiakkaita palvellaan samalla tavalla tasapuolisesti, mutta ketään ei palvella hyvin. Pelkkä tiedotteiden, suunnitelmien tai papereiden julkistaminen ja niiden julkinen esillepano ei riitä, vaan tehokkainta on viestiä kohderyhmälähtöisesti. Yleisesti julkista sektoria pidetään passiivisena tiedon lähteenä, josta saa tietoa vasta sitten, kun sitä itse ymmärtää kysyä. Tavoitteena viestinnässä tulisi olla sen aktiivinen tarjonta niille asiakasryhmille, joita se koskettaa. Viestintä on sil-



loin tehokasta, kun se on osoitettu oikealle kohderyhmälle, jolloin asiakkaat voivat mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ottaa kantaa heitä koskettaviin asioihin. (Vuokko 2004, 103.)

Opettajankoulutuksen muutostilanteen ja siirtymävaiheen tarkasteleminen asiakasnäkökulmasta jäsentää tutkimuksen tavoitetta, jossa pyritään kartoittamaan, toteutuuko asiakaslähtöisyys koulutuksen siirtymävaiheessa. Asiakaslähtöisyyttä on mahdollista tarkastella useista eri näkökulmista: hyvän ja toimivan palvelun, johtamisen, laadun, arvontuotannon, vuorovaikutuksen, saavutettavuuden, kuluttajuuden ja osallistumisen kautta. Tässä tapaustutkimuksessa keskitytään hyvän ja toimivan palvelun, saavutettavuuden ja vuorovaikutuksen ulottuvuuksiin. Tutkimukseen valittuja näkökulmia tarkastellaan seuraavissa kappaleissa.

### **4.3 Asiakaslähtöinen toiminta tapausorganisaatiossa**

Yleisesti palvelu voidaan määritellä sellaiseksi yhden osapuolen toiselle tarjoamaksi aineettomaksi suoritukseksi, jossa omistussuhde ei kuitenkaan vaihdu. Palvelun tuotanto voi olla sidottu fyysiseen tuotteeseen, mutta ei välttämättä. Julkisella sektorilla tuotettavista palveluista kilpailaan yksityisen sektorin kanssa tai julkinen sektori tuottaa niitä vain itse. Tuottamistavasta riippumatta palveluista voi erottaa piirteitä, kuinka asiakas kokee palvelun ja miten palvelut on tuotettava: palvelut nähdään aineettomia prosesseina tai toimintosarjoina, asiakas kokee tai kuluttaa palvelun osittain yhtäaikaaisesti, kun se tuotetaan tai syntyy. Lisäksi asiakas on usein palvelun käyttäjänä osallisena palvelutapahtumaan. Asiakkaan läsnäolo palvelutapahtumassa voidaan nähdä siten kaksoisroolina, jossa asiakas on sekä palvelun kuluttaja tai käyttäjä että tuotantorresurssi. (Grönroos 1987, 29–30; Kotler 1997, 467.)

Tutkimuksissa on kartoitettu hyvän palvelun ominaisuuksia ja tekijöitä, joista asiakas muodostaa mielipiteensä. Palvelun laatua arvioidessaan asiakas muodostaa käsityksen seuraavista laadun ulottuvuuksista:

1. organisaation luotettavuus; palvelun tuottaja osaa asiansa ja palvelu on johdonmukaista ja virheetöntä, asiakasrekisterit ja laskutus kunnossa, aikatauluista ei poiketa
2. organisaation uskottavuus; voi luottaa, että sen toiminta on asiakkaan etujen mukaista, yrityksen maine ja nimi ovat uskottavia

3. henkilöstön asiantuntemus ja oma-aloitteisuus; ratkaisee ongelmat sujuvasti, on halukas tekemään itsenäisiä päätöksiä joustavasti
4. palveluhalukkuus, esimerkiksi kyselyihin vastataan nopeasti ja halu palvella hyvin
5. palvelujen saavutettavuus; puhelimeen vastataan, odotusajat lyhyet, sopivat aukioloajat, palvelupaikkaan on helppo päästä ja yhteydenpito on vaivatonta, asiat hoidetaan mahdollisuuksien mukaan kerralla kuntoon
6. asiakaspalvelijoiden ystävällisyys, kohteliaisuus, asiakaspalvelijat ovat ulkonaiselta olemukseltaan siistejä
7. vuorovaikutustaidot, asiakkaille tiedotetaan tapahtumien kulusta ja selitetään palvelun tarkoitus, käytetään asiakkaan ymmärtämää kieltä, jota nämä ymmärtävät, kuunnellaan asiakasta
8. turvallisuus; palvelun käyttämiseen ei sisälly taloudellista tai fyysistä riskiä, luottamuksellisuus asioiden käsittelemisessä
9. asiakkaan yksilöllinen huomioon ottaminen ja ymmärtäminen, asiakasta ja hänen ongelmiaan kohtaan osoitettu mielenkiinto
10. asiakaspalvelutilojen asiallisuus, palvelussa käytettävät apuvälineet ja koneet sekä henkilöstön olemus ja muut palvelutilassa olevat asiakkaat
11. kriisivalmius, esimerkiksi henkilöstö kykenee nopeisiin toimenpiteisiin ongelmien ilmennyttyä. (Grönroos 1987, 34–36; 1990, 70; Ylikoski 1999, 126–129.)

#### **4.3.1 Hyvä ja toimiva palvelu**

Kajaanin opettajankoulutusyksikön lakkautuspäätöksen jälkeen käynnistyivät käytännön suunnitelmat, joiden mukaan toimitaan keskitettäessä opettajankoulutus yhdelle kampukselle Linnanmaalle. Oulun yliopiston rehtori ja hallintojohtaja asettivat kaksi työryhmää koordinoimaan ja tukemaan kaikkia niitä toimenpiteitä, mitä opettajankoulutuksen keskittämisestä yhdelle kampukselle Oulun Linnanmaalle siirtymävaiheessa syntyy. Opiskelijoita ja koulutusjärjestelyjä tukeva työryhmä nimettiin Kaja-us-työryhmäksi. Lisäksi asetettiin henkilöstö- ja taloustyöryhmä koordinoimaan omien tehtäväalueidensa muutosta. Molempien työryhmien toiminta kestää koko muutos- ja siirtymäprosessin ajan.

Kajaus-työryhmään kuuluvat koulutusdekaanin ja työryhmän sihteerin lisäksi jäseniä, jotka vastaavat resurssi- ja henkilöstökysymyksistä, siirtymisen käytännön toteutuksesta, opiskelijoiden opintoihin liittyvän harjoittelun järjestelyistä sekä ylioppilaskunnan ja opiskelija-asumiseen liittyvistä asioista. Työryhmän käytännön yhteydenpito ja kokoustoiminta tapahtuu yleensä Oulusta videoyhteyden välityksellä Kajaaniin, koska enin osa työryhmän jäsenistä on fyysisesti Linnanmaan kampuksella.

Kajaanin opettajankoulutukseen ei ollut enää uusien opiskelijoiden sisäänottoa syksyllä 2011. Syksyllä 2009 tai aikaisempina vuosina opintonsa aloittaneet opiskelijat siirtyvät myös Oulun kampukselle viimeistään kesällä 2013 mikäli he eivät ehdi saada tutkintoansa valmiiksi Kajaanista. Opiskelijoille on pyritty antamaan mahdollisuus opiskella opinnot loppuun Kajaanin kampuksella järjestämällä muun muassa kesäopintoja. Esimerkiksi vuonna 2009 aloittaneista opiskelijoista noin 1/3 on pystynyt nopeuttamaan opintojaan normaalista aikataulusta poiketen. Tämän tutkimuksen kohteena ovat nämä vuonna 2009 aloittaneet opiskelijat joiden opintoihin Kajaanin yksikön lakkauttaminen ja opiskelupaikkakunnan vaihtuminen vaikuttaa eniten.

Asiakaslähtöinen organisaatio tavoittelee tilannetta, jossa asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun. Jotta näin olisi, tarvitaan täsmällistä tietoa siitä, mitkä asiat tekevät asiakkaasta tyytyväisen; mitkä ovat asiakkaan tarpeet ja toiveet. Asiakastyytyväisyys voidaan nähdä syntyvän muun muassa hänen yksilöllisestä huomioon ottamisesta ja asiakkaan ongelmia kohtaan osoitetusta mielenkiinnosta. (Ylikoski 1999, 126.)

Ouluun siirtyvien opiskelijoiden opinnot ovat jokaisella eri vaiheessa. Joillakin opiskelijoilla esimerkiksi puuttuu opinnoista enää ohjattu harjoittelujakso, toisella taas jokin yksittäinen kurssi tai tentti. Siirtymävaiheessa pystytään henkilökohtaisella ohjauksella ottamaan hänen sen hetki-set tarpeensa, toiveensa ja ongelmansa yksilöllisesti huomioon. Ohjauksen tavoitteena on opiskelijoiden opintoihin liittyvien ongelmien ja kysymysten kartoittaminen sekä niihin vastaaminen ja sitä kautta pyritään helpottamaan opiskelupaikkakunnan vaihtumista.

Opiskelijoille on annettu siirtymävaiheessa mahdollisuus nopeuttaa opintojaan ja opiskella myös kesäisin, mikäli he haluavat valmistua maisteriksi Kajaanista kesään 2013 mennessä tai saada opintonsa siihen vaiheeseen, että Ouluun siirtyminen aiheuttaa vähiten haittaa esimerkiksi henkilökohtaisen elämän alueella. Kesäisin on ollut mahdollisuus suorittaa muun muassa syventäviä ja

sivuaineopintoja tai kandidaatti- ja pro gradu -opintoja. Tämä toiminta lisää organisaation uskottavuutta siihen, että halutaan toimia opiskelija-asiakkaan etujen mukaan.

#### 4.3.2 Vuorovaikutteisuus

Vuorovaikutuksen näkökulmasta katsottuna asiakaslähtöisyys tarkoittaa eri tapoja hoitaa yhteyksiä palveluntuottajan ja asiakkaiden välillä. Se on sekä perinteistä, kahdenkeskeistä kohtaamista asiakkaan kanssa että tietotekniikan luomien kanavien välityksellä tapahtuvaa jatkuvaa vuorovaikutusta. Keskeistä tälle on, että näillä foorumeilla vaihdetaan tietoa, osaamista ja tuotteita, joiden seurauksena asiakkuuksia vahvistetaan ja mukautetaan toimintaa. Vuorovaikutuksen taustalla on ajatus, että asiakkaan ja palveluntuottajan roolit täydentävät toisiaan samalla kun molemmat osapuolet kokevat onnistuneensa palvelutapahtumassa. (Storbacka ym. 1999, 24–25; Virtanen ym. 2011, 29.)

Yhteydenpito opiskelijoiden kanssa on järjestetty siirtymävaiheessa perustamalla yliopiston Kajaanin www-sivuille oma ”Siirtymävaihe 2010 – 2013” -sivusto. Lisäksi tiedotusta tapahtuu erilisillä infotilaisuuksilla ja ”missä mennään” -tilaisuuksilla sekä henkilökohtaisella ohjauksella. Henkilökohtaista ohjausta opiskelija saa joko infotilaisuuksien yhteydessä tai erikseen sovittavana tapaamisaikana, sähköpostitse, puhelimitse tai tietokoneen välityksellä Adobe connect pro -ohjelman kautta Kaja-ryhmän käytännön toteutuksesta vastaavan henkilön kanssa.

Vuorovaikutus ei ole aina sujuvaa. Vuokko tuo esille (Vuokko 2004, 105), että julkiselta sektorilta löytyy hyvin monenlaisia organisaatioita, joissa on paljon eri päätöksenteon tasoja, eri osastoja ja erilaista henkilöstöä. Tällaisissa organisaatioissa syntyy usein ongelmia tiedonkulussa ja eri toimintojen välisiä ristiriitoja. Asiakkaan äänen kuuluminen on tällaisessa tilanteessa haasteellista, koska päätöksenteon keskittyminen ja organisaatiokoosta johtuvat pitkät päätöksentekoketjut voivat hämärtää toiminnan suunnittelun yhteyttä asiakkaan tarpeisiin.

Vuorovaikutteisella viestinnällä nähdään olevan sekä toiminnallinen että psykologinen vaikutus. Asiakas muodostaa kuvan palvelun laadusta sillä hetkellä, kun hän kohtaa palveluntuottajan palvelutilanteessa. Asiakkaan palvelukokemukseen vaikuttavat, miten palveluntuottaja viestii ollessaan yhteydessä asiakkaaseen, mitä sanotaan asiakkaalle ja millä tavalla, miten palvelutilanteessa välittyy palvelumyönteinen asenne ja ympäristön ilmapiiri. Näillä nähdään olevan suuri psykolo-

ginen merkitys siihen, kuinka asiakas kokee palvelutilanteen ja onko hän tyytyväinen vai ei. Onnistunut palvelutilanne muodostuu silloin inhimillisestä, henkilökohtaisesta ja kokonaisvaltaisesta kokemuksesta. Edellytyksenä on, että vuorovaikutustilanteessa puhutaan asiakkaalle tuttua kieltä, tilanne on kiireetön ja ollaan aidosti kiinnostuneita keskustelukumppanin asiasta. Tähän asiakkaan kohtaamisen kokonaisuuteen liittyy lisäksi asiakkaan perusodotus tulla arvostetuksi ihmisenä, ei tapauksena tai ongelmankantajana. (Grönroos 1987, 41, 68–69; Pohjola 2010, 52–53.)

Yhtenä edellytyksenä asiakaslähtöiselle toiminnalle on organisaation aktiivinen ja jatkuva kuuntelujärjestelmä, jonka kautta asiakkaiden tarpeet välittyvät organisaatiolle. Tietoa asiakkaista tulisi kerätä, koska tarpeeksi aikaisessa vaiheessa kattavasti kartoitetut asiakkaan tarpeet voivat auttaa organisaatiota jo siinä vaiheessa, kun palveluita suunnitellaan heille ja palvelut voidaan rakentaa entistä paremmin. Toimiva kuuntelujärjestelmä tarkoittaa myös sitä, että kerättyä tietoa käytetään. Saadulla asiakastiedolla, sen analysoinnilla ja toimintaan siirtämisellä pystytään tehostamaan muun muassa palveluiden taloudellisuutta (Vuokko 2004, 78–80). Ouluun siirtyville opiskelijoille tehtiin muutoksen alkuvaiheessa kartoitus, jolla haettiin tietoa siitä, kuinka paljon ja missä vaiheessa opiskelijoita on siirtymässä Ouluun. Opiskelijat osallistuvat näin vuorovaikutukseen ja kartoituksesta saatu tieto auttoi kasvatustieteiden tiedekuntaa hahmottamaan sen tarvitsemat resurssit siirtymävaiheen aikana oikeassa aikataulussa sekä Kajaanissa että Oulussa. Asiakaslähtöisyyden näkökulmasta vuorovaikutteisuus toteutui opiskelija-asiakkaan kanssa edellä kuvatusti, koska tieto kulkee opiskelijalta myös koordinoivalle Kaja-työryhmälle ja päinvastoin.

Vuorovaikutteisuus on yksi asiakaslähtöisen toiminnan avaintekijä. Storbacka kirjoittaa (Storbacka ym. 1999, 24, 32), että tekniikan mahdollistamien menetelmien avulla organisaatio voi luoda vuorovaikutteisuutta erilaisilla kohtaamispaikoilla perinteisen kasvokkain tapahtuvan viestinnän lisäksi. Kyse on silloin sekä tarjonnan sopeuttamisesta asiakkaan tarpeisiin ja tilanteeseen sopivaksi, mutta myös asiakkaan ja palvelun tuottajan välisen tiedonvaihdon mukauttamisesta sekä palvelutoiminnan taloudellisuuden tehostamisesta.

Vuorovaikutteisuus nähdään tilanteena, jossa asiakkaan on voitava vaikuttaa asiakkuuteen. Nykyisin asiakkaan ja palvelun tuottajan välinen raja on hämärämpi, koska asiakas saattaa olla esimerkiksi osa palvelun tuottajan organisaatiota, eikä ole enää yksiselitteistä rajaa palvelun tuottajan ja asiakkaan välillä (Storbacka ym. 1999, 32–33). Yliopistolain mukaan yliopistoyhteisöön

kuuluvat opiskelijat yliopiston opetus- ja tutkimushenkilöstön ja muun henkilöstön lisäksi. Opiskelijan rooli yliopistossa on siten monimuotoisempaa, koska hän on osa yliopistoyhteisöä ja samalla palvelun käyttäjä. Opiskelijan roolilla ja sen tunnistamisella on siten vaikutusta myös siihen, kuinka hän voi vaikuttaa palveluun. Siirtymävaiheessa opiskelijoiden ääni kuuluu siirtymävaihetta koordinoivassa Kaja-us-työryhmässä opiskelijajäsenen välityksellä. Tämä lisää vuorovaikutteisuutta ja opiskelijoiden asioihin vaikuttamismahdollisuutta.

Muutosviestinnän näkökulmasta katsottuna on oleellista, että viestit ovat siirtymävaiheessa selkeitä ja ne tavoittavat opiskelijan. Yleinen väittämä organisaatioiden muutostilanteissa on, että tiedotus ei pelaa ja tietoa ei jaeta riittävästi. Muutoksen keskellä huhut saavat siivet tai viesti muuttuu ja vääristyy matkan varrella. Siksi on tärkeää viestiä tosiasioita selkeästi ja täsmällisesti, kerta toisensa jälkeen. Hyvällä muutosviestinnällä pystytään olennaisesti vähentämään muutoksen ihmisille tuomaa epävarmuutta ja samalla luomaan heissä myönteisyyttä muutosta kohtaan ja suhtautumaan tulevaisuuteen toiveikkaasti. (Juholin 2001, 242–244; Valpola 2004, 62–64.)

Kiinnittämällä huomiota muutostilanteiden viestintään ja vuorovaikutustilanteisiin huomataan, että tekniikkaa tärkeämpi ja käytetympi kanava muutosviestinnässä tulisi olla kasvokkaisviestintä, koska siinä asioihin pystytään paneutumaan syvällisimmin. Tutkimukset osoittavat, että tehokkain viestintäkeino on viestiä henkilöltä henkilölle. Kahden välisessä viestinnässä vaikuttamisen keinot ja mahdollisuudet ovat suurimmat. Kun kohderyhmien määrä ja koko kasvavat, mahdollisuuksia henkilökohtaiseen vaikuttamiseen ei enää ole, vaan tarvitaan muita kanavia. (Ikävalko 1999, 26). Siirtymävaiheen infotilaisuuksilla ja ”missä mennään” -tilaisuuksilla sekä henkilökohtaisissa ohjaustilanteissa tapahtuu paljon kasvokkaisviestintää. Erilaiset tarkentavat kysymykset avaavat tehokkaasti vuorovaikutustilanteessa kyseessä olevan asian ja asiaan voidaan palata uudestaan, jos jotakin jää siitä epäselväksi. Tavoitteena näille vuorovaikutustilanteille on molempien osapuolten halu käsitellä asiaa siten, että syntyy yhteisymmärrys käsiteltävästä asiasta.

#### 4.3.3 Saavutettavuus

Asiakaslähtöisyyttä voidaan määritellä myös saavutettavuuden näkökulmasta. Asiakaslähtöinen organisaatio nähdään toimijana, jota on helppo lähestyä niin fyysisesti kuin tiedon ja tunteen

tasollakin. Saavutettavuuden piirteitä ovat esimerkiksi henkilöstön asiantuntemuksen määrä ja palveluprosessiin osallistuvien asiakkaiden tietomäärä, työrutiinien, informaatiojärjestelmien ja muiden toimintajärjestelmien tehokkuus, aukioloajat, aikataulut ja puhelimeen vastaaminen, palveluprosesseihin menevä aika, tilojen, kuten toimistojen ja laitosten sijainti, tilojen tekninen varustus, kalustus, työvälineet, asiakirjat ja muut apuvälineet. Saavutettavuudessa ei ole kuitenkaan ainoastaan kyse siitä, että em. piirteet ovat kunnossa. Saavutettavuus merkitsee kokonaisuudessaan sitä, että organisaatio on aina tavoitettavissa ja sen kanssa on helppo toimia. Lisäksi organisaatiolla on oltava valmiuksia ottaa vastaan ideoita ja virikkeitä asiakkailta ja ulkomaailmasta. (Grönroos 1987, 67–68; Storbacka ym. 1999, 23; Ylikoski 1999, 127.)

Asiakaslähtöiseen toimintamalliin kuuluu, että asiakas saa tarvitsemansa palvelun kulloinkin sen edellyttämässä paikassa ja palvelut muodostavat jatkuvan kokonaisuuden ilman turhia viivästyksiä tai jonotusaikoja. Asiakkaalle on merkitystä sillä, että hänellä on koko ajan kokonaiskuva siitä, miten hänen palveluprosessi etenee ja kuinka hän voi osallistua sekä vaikuttaa prosessin suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan. (Ruotsalainen 2000, 18–21.)

Asiakkaat muodostavat palvelujen saavutettavuudesta oman mielipiteensä. Tutkimustiedon mukaan havaittu, että yleensä palvelujen käyttäjät ovat tyytyväisempiä palveluihin kuin ne, joilla ei ole omakohtaista kokemusta palvelun käytöstä. Palvelunkäyttäjällä on siten myönteisempi näkemys palvelusta, kuin niillä, jotka muodostavat arvionsa mielikuvien perusteella, jotka syntyvät esimerkiksi toisen käden kokemuksista tai median kautta. (Jäntti, Airaksinen & Haveri 2010, 85.)

Saavutettavuudella tarkoitetaan myös erilaisten asiakasryhmien huomioon ottamista ja heidän erilaisten tarpeiden huomioimista. Asiakkaille tulee luoda mahdollisuus myös tietotekniikan keinoin seurata ja vaikuttaa palveluihin mihin vuorokauden aikaan tahansa. Palveluiden saatavuuden varmistaminen eri vuorokaudenaikoina on samalla myös asiakaslähtöisyyden vahvistamista. Asiakkaat ovat tottuneet nykyisin käyttämään sähköisiä palveluja ja sähköistä tiedonkulkua kehittämällä lisätään palveluihin joustavuutta ja saadaan palvelut toteutettua yksilöllisemmin. Sähköisten palveluiden rooli asiakaslähtöisten palveluiden kehittämisessä ei tarkoita vanhojen käytänteiden täydellistä hautaamista. Sähköiset palvelut tulisi nähdä aikaisempien käytänteiden täydentäjinä ja erilaisia asiakasryhmiä huomioon ottavana tapana. (Virtanen ym. 2011, 38–39; Ruotsalainen 2000, 22.) Opettajankoulutuksen opiskelijat ovat pääasiassa nuoria henkilöitä, jotka osaavat käyttää hyväksi tietotekniikkaa. Opiskelijoiden siirtymävaihetta tukemaan perustetut

www-sivut varmistavat palvelujen saavutettavuutta, koska opiskelijat voivat seurata minä vuorokauden aikana tahansa, miten siirtymäprosessi etenee.

Siirtymäprosessissa Oulusta toimiva käytännön koordinaattori sekä Kajaanin opintohallinnon henkilöt yhdessä pyrkivät tiedottamaan tapahtumien kulusta prosessin aikana yleisesti kaikille ja opiskelijat ovat voineet lisäksi käydä keskustelemassa henkilökohtaisesti mieltään askarruttaneista asioista. Yhteydenpito asiakkaisiin ja palvelujen saavutettavuus on pyritty saamaan vaivattomaksi antamalla Oulun opinto-ohjaajalle oma työhuone käyttöön silloin, kun hän käy Kajaanissa henkilökohtaisesti tapaamassa opiskelijoita. Tilassa asiakkaat ja opintojen ohjaaja voivat keskustella luottamuksellisesti opintoihin liittyvistä asioista.



## 5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT, AINEISTO JA TOTEUTUS

### 5.1 Tutkielman lähestymistapa

Tutkimus on tapaustutkimus. Tapaustutkimus ymmärretään monimuotoisena tutkimuksellisenä lähestymistapana. Sitä voidaan luonnehtia myös tutkimusstrategiaksi. Keskeisenä tavoitteena tapaustutkimukselle on, että se määritellään, analysoidaan ja ratkaistaan monipuolisesti. Tutkijat ovat määritelleet eri kriteereitä sille, mikä voi olla ´tapaus´. Eri näkökulmien mukaan se voi olla jokin rajattu systeemi esimerkiksi yksilö, ryhmä tai ohjelma, joka pystytään rajaamaan kohtuullisen selkeästi muusta kontekstista. Toisaalta se voi olla myös jokin ilmiö tai ajallinen prosessi, jonka rajoja on vaikea määrittää suhteessa kontekstiin. Sen voi ajatella olevan myös ainutkertainen tai poikkeuksellinen tapaus, joka kertoo paljon tutkittavasta ilmiöstä. Tapaustutkimukselle on siis hankala antaa yleispätevää määritelmää. Ainoa yhdenmukaisuus eri määritelmien mukaan on, että sen katsotaan olevan tutkimus, jossa tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta (case, cases). (Eskola & Suoranta 2000, 65; Eriksson & Koistinen 2005, 4–6.)

Saarela-Kinnusen & Eskolan mukaan (2001) tapaustutkimukselle tyypillisimpiä piirteitä ovat sen teorian vahva osuus, tutkijan osallisuus ulkopuolisuuden sijaan, monimetodisuus sekä rakenteelliset ja historialliset sidokset. Tapaustutkimuksen taustalta löytyy pyrkimys ymmärtää inhimillistä ja ihmisyyhteisöihin liittyvää toimintaa kokonaisvaltaisesti, vaikka tutkimuksen tavoitteena olisi yhden tietyn ilmiön kuvaaminen (2001, 159). Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää erilaisia tiedonhankintamenetelmiä, joille ei ole olemassa mitään erityistä analyysimenetelmää, vaan tapaustutkimuksella pyritään ymmärtämään kohteena oleva ilmiö monipuolisesti (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 168.)

Tutkimuksessa esitetyn tapauksen kuvaus yhdistettynä tutkimuksen kontekstiin (context) tekee tapauksen ymmärrettäväksi eli myös omalta osaltaan selittää sitä. Konteksti muodostuu siten

tapauksen historiallisesta taustasta ja laajemmasta ympäristöstä esimerkiksi toimialasta, toimintaympäristöstä tai poliittisesta tilanteesta. (Eriksson & Koistinen 2005, 7–8.) Tämän tutkimuksen tapahtumaympäristö, jossa tapaus konkreettisesti tapahtuu, on yliopistoinstituutio ja yliopistoihin liittynyt yliopistouudistus. Tapauksena on Oulun yliopiston Kajaanin kampuksen opettajankoulutussyksikön lakkauttaminen ja sulauttaminen Oulun kampuksen opettajankoulutussyksikköön. Kontekstin ja tapauksen kuvaaminen auttaa ymmärtämään ja tulkitsemaan itse tapausta. Yliopistolaitoksen- ja lain uudistus on kuvattu luvussa 2. Tapausorganisaation kuvaus kappaleessa 1.4. hahmottaa sen nykytilaa ja historiaa.

Tapaustutkimuksen tapauksen rajaamisessa on tehtävä monia valintoja ja osattava ottaa huomioon erilaisia ulottuvuuksia sekä niiden vaikutuksia toisiinsa. Annukka Malmsten (2007) kiinnittää huomiota sekä temaattiseen, alueelliseen että ajalliseen ulottuvuuteen. Temaattisella rajauksella määritetään tutkimuksen asetelmat, viitekehys, käsitteet ja tieteenalan omat perinteet. Alueellisella rajaamisella on tärkeä merkitys tutkimuksen kannalta, koska erilaiset alueelliset rajaukset voivat muuttaa tutkimuksen sisältöä huomattavasti. Olennaista alueellisessa rajauksessa on, että tutkimusalue on mielekäs tutkimusongelman kannalta. Tapauksen ajallinen ulottuvuus on usein pidempi kuin se aika, jonka aikana tutkimusaineisto kerätään ja siksi myös ajallinen rajaaminen on tärkeää. (Malmsten (2007, 63–73.)

Tutkimus on teorialähtöinen, eli tutkimuksen kannalta oleelliset käsitteet ja teoriat on valittu ennen empiirisen aineiston hankintaa. Eskola pohtii (2001) tutkijan suhdetta teoriaan ja toteaa, että tutkimuksesta voidaan tehdä joko aineistolähtöistä analyysiä, teoriasidonnaista analyysiä tai teorialähtöistä analyysiä. Teorialähtöisessä analyysissä lähdetään klassisen mallin tapaan teoriasta ja palataan siihen empiriassa käynnin jälkeen (2001, 136–137). Tutkijan tulee laatia työnsä teoreettiseksi perustaksi kirjallisuuskatsaus, jossa tuodaan esille tutkimustehtävän kannalta oleellinen aikaisempi tutkimus ja kirjallisuus (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 111–113.) Tässä tutkimuksessa on pyritty tuomaan teoriaosuudessa kattavasti esille aihealueeseen liittyvää aikaisempaa tutkimusta ja käytyä keskustelua. Niiden kautta ovat muodostuneet tutkimustehtävän kannalta oleelliset käsitteet ja teoriat. Teoriaosuudesta nousseita näkökulmia on pyritty samalla havainnoimaan ja liittämään kohdeorganisaation tapaukseen. Tutkimuksessa liikutaan yliopistoinstituution ja -uudistuksen kentässä. Niihin liittyvää tutkimusaineistoa on kerätty viranomaisdokumenteista ja lainsäädännöstä, yliopistouudistuksesta käydystä keskustelusta ja kirjallisuudesta sekä tieteellisten lehtien julkaisemista tutkimusartikkeleista. Tutkimukseen on pyritty valitsemaan

luotettavia ja monipuolisia lähteitä, jotta yliopistouudistuksesta saataisiin muodostettua mahdollisimman relevantti kuva.

Kvantitatiivinen tutkimus antaa mahdollisuuden kuvata tutkittavan ilmiön rakennetta ja eri asioiden suuruusluokkia sekä etsiä asioiden välisiä yhteyksiä ja ilmiössä tapahtuvia muutoksia tutkimuksen johtopäätösten tueksi. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen, käsittely ja analyysi ovat yleensä selkeästi toisistaan erottuvia vaiheita ja tutkimuksen päätelmät perustuvat havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on keskeistä myös koehenkilöiden valinta ja otantasuunnitelmat. (Hirsjärvi ym. 2005, 130–131; Alkula, Pöntinen & Ylöstalo. 1995, 20–21.)

## **5.2 Lomakekysely tiedonkeruumenetelmänä**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa yliopisto-opiskelijoiden näkemyksiä siitä, miten asiakaslähtöisyys välittyy opiskelijalle koulutuksen siirtymävaiheen käytännön järjestelyissä ja lisääntyykö asiakaslähtöisen toiminnan seurauksena muutoksen legitimizeetti. Tämän perusteella tutkimustehtäviksi nousivat kysymykset: Kuinka hyväksyttävänä opiskelijat näkevät opettajan-koulutusyksikköjen yhdistämisen? ja Toteutuuko asiakaslähtöisyys opettajankoulutusyksikköjen yhdistämisessä ja lisääntyykö sen myötä muutoksen legitimizeetti?

Tässä tutkimuksessa aineiston hankinta kohdistui vuonna 2009 opiskelunsa aloittaneisiin opettajaopiskelijoihin (N=47), joihin muutoksella oli eniten vaikutusta. Tutkimuksesta on siksi pois suljettu vuonna 2010 aloittaneet opiskelijat, jotka tiesivät opettajankoulutukseen hakeutuessaan, että Kajaanissa suoritetaan opinnot vain kandidaatin tutkintoon asti ja sen jälkeen opiskelijat siirtyvät tekemään maisterivaiheen opintonsa Ouluun. Toisaalta pois suljettu on myös vuonna 2008 tai aikaisemmin opintonsa aloittaneet opiskelijat, koska oletetaan, että he ehtivät valmistumaan Kajaanista ennen laitoksen toiminnan loppumista heinäkuussa 2013.

Tutkimus on toteutettu survey-tutkimuksen periaatteella, jolloin tietoa kerätään kaikilta tutkittavilta standardoidussa muodossa. Survey-tutkimuksessa käytetään tavallisesti strukturoitua kyselylomaketta, joka lienee yleisin keino hankkia kvantitatiivinen aineisto. Kyselylomakkeella kerätään tietoa tietyistä ihmisjoukosta poimitusta otoksesta. Kerätyn aineistona avulla pyritään kuvailemaan, vertailemaan tai selittämään tätä ilmiötä. Survey-tutkimuksilla pyritään yleisesti myös

tutkittavien tietojen, mielipiteiden, käsitysten, asenteiden, arvojen ja ideologioiden selvittämiseen. Survey-tutkimusten heikkoutena nähdään, että sillä ei pääse käsiksi ´julkisivun´ taakse. Tutkittavien vastaukset saattavat heijastaa paremminkin heidän omaksumaa roolikäyttäytymistään kuin heidän kokemusmaailmaansa. Tutkittavilta saatetaan myös kysyä sellaisia asioita, joista heillä ei ole selvää käsitystä. (Hirsjärvi ym. 2005, 125; Uusitalo 2001, 92–93.) Tämän tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa opettaja-opiskelijoiden näkemyksiä opettajankoulutusyksiköiden yhdistämisestä ja sen käytännön järjestelyistä asiakaslähtöisyyden näkökulmasta vertailemalla niitä iän, sukupuolen, kotipaikka-alueen ja tutkinnon loppuun suorittamisen alueen mukaan.

Kyselylomaketutkimuksen etuina pidetään, että tutkija ei vaikuta omalla olemuksellaan eikä läsnäolollaan vastauksiin. Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös se, että tutkimuskysymys esitetään jokaiselle tutkittavalle täysin samassa muodossa. Hyvänä puolena nähdään myös, että tutkittavat voivat vastata kyselyyn silloin, kun se heille parhaiten sopii. Kyselylomakkeella suoritettussa tutkimuksessa on myös huonoja puolia. Nykyisin erilaisten tutkimusten määrä on lisääntynyt, eikä ihmiset enää välttämättä halua osallistua kyselytutkimuksiin. Tutkimuksen luotettavuus saattaa kärsiä, jos vastausprosentti jää pieneksi. Seurauksena on, että joudutaan tekemään mahdollinen uusintakysely, joka lisää tutkimukseen menevää aikaa ja kustannuksia. Lisäksi verrattuna keskusteluhaastatteluun, kysymysten väärinymmärtämisen mahdollisuus on suurempi. Kyselytutkimuksen heikkoutena voidaan pitää myös sitä, että ei voi tietää, kuinka vakavasti tutkittavat ovat suhtautuneet tutkimukseen ja vastaavatko he kuinka rehellisesti ja huolellisesti. (Valli 2001, 101–102; Hirsjärvi ym. 2005, 184).

Tutkimusaineisto kerättiin Webropol -tiedonkeruuohjelmalla tehdyllä, sähköpostin välityksellä lähetetyllä lomakekyselyllä, jossa vastaajia ei identifioitu. Aineisto kerättiin 21.3.–8.4.2012 välisenä aikana. Jotta vastauksia olisi saatu mahdollisimman suurelta osalta tutkittavia, muistutettiin vastaajia vielä lähetetystä kyselystä opettajankoulutusyksikön sähköisellä ilmoitustaululla sekä opiskelijoiden aineyhdistys Opela ry:n hallituksen kokouksen välityksellä ja Opela ry:n omien opiskelijoiden sähköpostituslistojen kautta. Kyselyyn vastaamattomille lähetettiin lisäksi kaksi muistutusta ensimmäisen kyselypyynnön jälkeen.

Webropol -tiedonkeruuohjelman valikoitumiseen aineiston hankintatavaksi vaikutti tutkijan työelämätausta samassa organisaatiossa kuin tutkittavat. Oletuksena oli, että sillä saattaa olla vaikutusta siihen, kuinka vapaasti tutkittavat vastaavat annettuihin kysymyksiin verrattuna kahdenkes-

kisiin kasvokkain tapahtuviin yksilöhaastatteluihin. Luotettavuuden näkökulmasta tutkimuksessa pyrittiin säilyttämään neutraali ote myös aineistonkeruuprosessin ajan.

Kyselyn ajankohta määrittyi kevätlukukaudelle 2012, koska osa tutkittavista siirtyy Oulun kampukselle opiskelemaan syyslukukauden 2012 alusta. Sähköpostilla lähetetyssä kyselylomakkeen saatekirjeessä (liite 1) kerrottiin tutkittavalle kyselyn tarkoituksesta, mihin mennessä kyselyyn toivotaan vastattavan ja tutkijan yhteystiedot. Saatekirjeestä oli suora [www-linkki](#) kyselyyn. Kyselylomakkeen tekninen toimivuus esitestattiin kolmella henkilöllä, ennen kuin se lähetettiin varsinaiselle kohdejoukolle. Esitestaus sujui ongelmitta ja testaa- jien mielestä kyselylomake oli selkeä ja helppotajuinen.

Tutkimuksessa kyselylomakkeen kysymykset toimivat alustavana jaotteluna analyysille. Kysymykset oli järjestetty valmiiksi keskeisten tutkimuksen aihealueiden mukaan. Kyselylomakkeessa oli 43 strukturoitua kysymystä ja 5 avointa kysymystä. Opiskelijoiden näkemyksiä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä mitattiin väittämämuotoisiksi muotoiluilla kysymyksillä, jotka oli laadittu ns. Likert -mitta-asteikon mukaan. Tämän tutkimuksen mittari oli rakennettu viisipor- taiseksi asteikoksi (1=täysin samaa mieltä, 2=jokseenkin samaa mieltä, 3=en osaa sanoa, 4=eri mieltä ja 5=täysin eri mieltä). Tutkittavat valitsivat parhaiten omaa näkemystään vastaavan vaih- toehdon annetulta asteikolta ja vastasivat sen mukaisesti. Avoimilla kysymyksillä tutkittaville annettiin mahdollisuus kertoa asioista omin sanoin niistä asioista, joita he kokivat tärkeäksi tai tarpeelliseksi tuoda esiin.

Lomakkeen laadinnassa tulee Vallin mukaan (2001, 108) huomioida mitta-asteikkojen käänteis- syys. Jos mitta-asteikossa positiiviset ominaisuudet ovat mittarissa aina vasemmalla ja negatiivi- set ominaisuudet oikealla puolella, vastaajilla on usein taipumus suunnata vastauksensa muuta- mien kysymysten jälkeen kohden positiivista näkökulmaa, koska ihmisillä on tiedostamattaan taipumus kertoa itsestään todellisuutta positiivisempia vastauksia. Jos mitta-asteikot ovat kaikki- en kysymysten kohdalla samoin päin, saatetaan kysymysten rakenteella siten ohjata vastauksia. Tämän tutkimuksen kyselylomakkeessa oli muutamia mitta-asteikon positiivisia ja negatiivisia kysymysvaihtoehtoja käännelty osittain päinvastaisiksi, jotta kysymyslomakkeen rakenne ei oh- jailisi tutkittavan vastauksia.

Itse kerättävän aineiston etuna on, että tutkija voi itse määritellä tutkimusongelman kannalta so- pivamman sisällön ja muodon. (Alkula ym. 1995, 66.) Tässä tutkimuksessa kyselylomakkeen

(liite 2) neljä ensimmäistä kysymystä olivat taustamuuttujakysymyksiä. Käytetyt taustamuuttujat olivat ikä, sukupuoli, kotipaikka ja tutkinnon loppuun suorittamisen paikkakunta. Varsinaiset tutkimuskysymykset laadittiin monivalintakysymyksinä keskeisten tutkimuksen aihealueiden mukaan. Näiden aihealueiden alle rakennettiin erilaisia väittämiä. Kysymysnumerot 5–18 pyrkivät selvittämään opiskelijoiden näkemyksiä organisaatiomuutoksesta, muutosvastarinnan tasosta sekä muutosviestinnästä. Kysymyksillä 19–25 haluttiin selvittää asiakaslähtöisyyden käsitteistön pohjalta opiskelijoiden näkemyksiä Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan ja Kajaanin opettajankoulutusyksikön opintohallinnon palveluista ja niiden toimivuudesta muutostilanteessa. Kysymyksillä 26–30 hakevat vastausta siihen, millaisia näkemyksiä opiskelijoilla on asiakaspalvelutilanteista organisaation muutostilanteessa. Palveluiden saavutettavuuteen liittyvä näkökulmaa kartoitettiin kysymyksillä 31–38. Muutoksen myötä luokanopettaja- ja aineenopettajakoulutus keskitetään yhdelle kampukselle Ouluun ja Kajaanin opettajankoulutusyksikkö lakkautetaan. Kysymyksillä 39–45 haettiin vastauksia siihen, kuinka legitiiminä tutkittavat tätä päätöstä pitävät emoyliopiston toiminnan, alueellisuuden, yhteisöllisyyden sekä historian ja perinteiden näkökulmista katsottuna. Lisäksi kyselylomakkeessa oli avoimia kysymyksiä (kysymysnumerot 18, 25 ja 46–48) jokaisesta edellä mainitusta aihealueesta. Avoimilla kysymyksillä haettiin täydentävää tietoa kyseisen kysymysalueeseen ja joihin tutkittavat saattoivat vastata halutessaan.

### **5.3 Tutkimuksen eettiset kysymykset**

Tutkijan tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä tutkimuksen tekemisessä ja osata tunnistaa etukäteen siihen liittyviä eettisiä näkökulmia. Tutkija tulee osata hahmottaa myös oman tutkimuksensa ongelmakohdat. Keskeinen jako liittyy tiedon hankinnan ja tiedon käytön välillä. Tällä tarkoitetaan muun muassa sitä, että tutkimustyössä käytetään eettisesti kestäviä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä sekä toisten tutkijoiden saavutusten kunnioitusta merkitsemällä lähdeviitteet tarkoin ja välttämällä plagiointia. Tutkittavien on myös pystyttävä luottamaan siihen, että heidän anonymiteettinsä säilyy ja heille kerrotaan avoimesti tutkimuksen luonteesta ja tarkoituksesta. Tutkimusetiikkaan kuuluu myös se, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. (Hirsjärvi ym. 2005, 26–38; Eskola & Suoranta 1998, 52–56.) Tässä tutkimuksessa käytetyt lähteet on pyritty merkitsemään asianmukaisesti, jotta raportista kävisi helposti selville, kenen tekstiä on lainattu. Kyselytutkimus tehtiin opettajankoulutusyksikön opiskelijoille. Tutkittaville lähetetyssä tutkimuspyynnössä opiskelijat saivat sähköpostilla lähetetyllä tutkimuspyynnöllä lyhyen kuvauksen tutkimuksen tarkoituksesta, siihen osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja tiedon

anonymiteetin säilyttämisestä tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Annetun kuvauksen perusteella tutkittavat tekivät päätöksensä tutkimukseen osallistumisestaan siinä vaiheessa, kun saivat tutkimuspyynnön sähköpostiinsa.

Opinnäytetyön aihe valikoitui sen ajankohtaisuuden perusteella. Ajankohtaisuuden lisäksi oli mielenkiintoista tietää, miten Kajaanin opettajankoulutusyksikön opiskelijat suhtautuvat tapahtuneeseen muutokseen ja hyväksyvätkö he asian, kun lakkautuspäätöksestä on kulunut aikaa jo kaksi vuotta. Lisäksi tutkijan oma työelämätausta Kajaanin opettajankoulutusyksikössä ja yliopistomaailman tuttuus olivat tutkimusaiheen valikoitumisen taustalla, vaikka tutkimusaiheen sijoittuminen omaan työympäristöön asettaakin tutkijalle omat haasteensa.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Havaintoaineiston analysointi

Tämän tutkimuksen yleisenä tavoitteena oli tuottaa tietoa yliopistouudistuksesta sekä lisätä ymmärrystä suomalaiseen korkeakoulupolitiikkaan vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi tutkimuksessa haluttiin lisätä tietoa myös laajemmin yliopistouudistukseen liittyvästä keskustelusta ja problematiikasta. Luvussa kaksi kuvattiin tutkimusartikkeleihin ja -kirjallisuuteen, erilaisiin asiakirjoihin ja viranomaisdokumentteihin ja yliopistoja koskevaan lainsäädäntöön pohjautunutta suomalaiseen korkeakoulumaailmaan ja yliopistouudistukseen vaikuttaneita seikkoja. Käytetty asiakirja-aineisto perustui pääasiallisesti opetusministeriön raportteihin, korkeakoulu- ja kansainvälisyysstrategiaan, hallituksen esitykseen yliopistolaiksi ja itse yliopistolakiin. Tämä viranomaisaineisto on luonteeltaan tulkittavissa luotettavaksi. Yliopistouudistuksesta ja siihen liittyvistä kysymyksistä käytyä kritiikkiä ja näkökulmia ovat tässä tutkimuksessa esittäneet pääasiassa eri yliopistojen opettajat, professorit ja tukijat. He edustavat akateemista maailmaa ja näitä kirjoittajia yhdistää korkeakoulumaailman tuntemus. Uudistuksen arviointi ja kriittinen tarkastelu heidän näkökulmastaan voidaan siten tulkita asiantuntevaksi puheeksi.

Toiseksi tämän tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä tietoa, mitä vaikutuksia yliopistojen toimintaympäristön ja lainsäädännön muutoksella on niiden toimintaan. Tutkimus on tapaustutkimus, jonka taustalla on yliopiston kahdella eri paikkakunnalla opettajankoulutusta antavien erillisten yksiköiden yhdistäminen yhdeksi yksiköksi. Tapauksena on Oulun yliopiston Kajaanin opettajankoulutusyksikön lakkauttaminen ja yhdistäminen Oulun opettajankoulutusyksikköön. Tutkimusaineisto kerättiin Survey -tutkimuksena Kajaanin opettajankoulutusyksikön opiskelijoilta. Kerätyllä tutkimusaineistolla kartoitettiin opiskelijoiden näkemyksiä kyseessä olevasta muutoksesta ja muutoksen käytännön järjestelyistä asiakaslähtöisyyden näkökulmasta. Tutkimuksessa haetaan myös vastausta siihen, kuinka legitiiminä opiskelijat näkevät opettajankoulutusyksikkö-



jen yhdistämisen ja toteutuuko asiakaslähtöisyys opettajankoulutusyksikköjen yhdistämisessä ja lisääntykö sen myötä muutoksen legitimizeetti?

Työn empiirisen osan analyysin ja kuvauksen taustaksi tutkielmassa perehdyttiin organisaatiomuutoksesta ja asiakaslähtöisyydestä käytyyn teoreettiseen keskusteluun. Tämän pohjalta on rajattu tutkimuksen keskeiset käsitteet, joita ovat organisaatiomuutos, asiakaslähtöisyys ja muutoksen legitimizeetti. Näiden käsitteiden kautta muotoutuivat tutkimuksen pääongelmat. Survey-tutkimuksella pyritään yleisesti tutkittavien tietojen, mielipiteiden, käsitysten, asenteiden, arvojen ja ideologioiden selvittämiseen kuvailemalla asioiden välisiä yhteyksiä. Tutkimuksessa käytetty mittari (liite 1) sisälsi yhteensä 48 kysymystä, joista suurin osa oli strukturoituja kysymyksiä. Likert -asteikolliset kysymykset mittasivat opiskelijoiden näkemyksiä opettajankoulutuksen muutoksesta ja sen legitimizeidystä sekä siirtymävaiheen toiminnan toteutusta asiakaslähtöisyyden näkökulmasta. Nämä kysymykset ryhmiteltiin taulukon 2 mukaisten teemojen alle ja kuvion tarkoituksena on kuvata eri teemojen operationalisointia.

**Taulukko 2.** Kyselylomakkeen väittämien jaottelu tutkimuskysymysten mukaan

Tutkimuskysymysten ympärille hahmotellut teemat		Kysymysnumero kysymyslomakkeessa
Taustatiedot		1–4
Kuinka hyväksyttävänä opiskelijat näkevät opettajankoulutusyksikköjen yhdistämisen?	Muutoksen merkitys ja asennoituminen muutokseen	5, 10, 13–18
	Muutosviestintä	6–7, 9
	Muutoksen legitimizeetti	39–45
Toteutuuko asiakaslähtöisyys opettajankoulutusyksikköjen yhdistämisessä ja lisääntykö sen myötä muutoksen legitimizeetti?	Tyytyväisyys palveluihin	19–24
	Vuorovaikutustilanteet	26–30
	Palvelujen saavutettavuus	31–38
		Avoimet kysymykset: 18, 25, 46–48

Kyselystä saadut vastaukset siirrettiin ensin Exel -ohjelmaan, jossa havaintomatriisi tarkastettiin ja muokattiin tilastolliseen SPSS -ohjelmaan siirrettäväksi. Havaintomatriisista huomattiin, että yksi tutkittava oli jättänyt vastaamatta kahteen väittämään joko huolimattomuuttaan tai tarkoituksella. Yleinen tapa on, että puuttuva arvo korvataan kyseisen ryhmän keskiarvolla. (Metsä-

muuronen 2008, 330.) Puuttuvat arvot korvattiin jatkoanalyysien luotettavuuden varmistamiseksi matriisissa muiden vastaajien lukujen keskiarvolla pyöristettynä matemaattisesti lähimpään täyteen lukuun, jolloin arvoksi tuli molempiin kohtiin 3, joka samalla myös vastasi ”ei osaa sanoa” -vastausvaihtoehtoa.

## 6.2 Tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot

Kyselylomake lähetettiin kokonaisotantana (N=47) vuonna 2009 luokanopettajaopintonsa Kajaanissa aloittaneille läsnä oleville opiskelijoille. Naisia heistä oli 34 ja miehiä 13. Vastauksia palautui kaikkiaan 30, joista naisia oli 25 ja miehiä 5. Vastausprosentti oli 63,8 % kyselylomakkeen saaneista opiskelijoista. Vastaajajoukkoa voidaan luonnehtia naisvaltaiseksi. Tämä selittyy sillä, että yleensä enemmistö luokanopettajaopiskelijoiksi hakeutuneista henkilöistä on naispuolisia henkilöitä.

Vastaajat olivat tutkimusjoukon luonteesta johtuen nuoria. Kyselylomakkeen taustatiedoissa ei ollut vaihtoehtona alle 20 -vuotiaiden ryhmää, koska tiedettiin, että heitä ei ole. Alimpien ikäryhmien (20–23 -vuotiaat) osuus vastanneista oli yli puolet eli 56,7 %. Seuraavan ikäryhmän (24–26 -vuotiaat) osuus vastanneista oli 20 %. Ylempien ikäryhmien (27–30 -vuotiaat) ja 31 vuotta tai enemmän osuudet olivat 6,7 % ja 16,7 %.

Kajaanin yksikön lakkautuspäätös tarkoitti vastaajien näkökulmasta sitä, että he joutuvat kesken tutkinnon suorittamisen muuttamaan opiskelupaikkakuntaansa, mikäli he eivät ehdi saada tutkintoaan valmiiksi Kajaanista kesään 2013 mennessä. Kyselylomakkeen taustatiedoissa kysyttiin siksi tutkittavilta, millä paikkakunnalle he suorittavat maisterin tutkintonsa loppuun ennen laitoksen toiminnan loppumista. Vastaajista enemmistö arvioi joutuvan vaihtamaan opiskelupaikkakuntaansa Ouluun ja valmistuvan sieltä. Kajaanista arvioi valmistuvan 40 % vastaajista ja loput vastanneista opiskelijoista arvioivat valmistuvansa muualta Suomesta.

Kyselyyn vastanneista suurin osa oli kotoisin Pohjois-Suomesta joko Kainuusta tai Pohjois-Pohjanmaalta. Muualta Suomesta kotoisin olevia vastanneita oli lähes kolmannes vastaajista ja Pohjois-Savosta kotoisin olevia oli 6,7 %. Lappilaisia ja Pohjois-Karjalasta kotoisin olevia opiskelijoita ei vastanneissa ollut.

Tutkimuksessa mitattavina taustamuuttujina olivat sukupuoli, ikä, maisterin tutkinnon loppuun suorittamisen paikkakunta ja opiskelijan kotipaikkakunnan sijainti. Jälkikäteen tarkasteltuna mittarissa olisi voinut lisäksi olla taustamuuttujina esimerkiksi vastaajan suorittamat opintopisteet, yhteiskunnallinen aktiivisuus ja mille alueelle aikoo asettua asumaan ammattiin valmistuttuaan.

**Taulukko 3.** Yhteenveto tutkimuksen taustamuuttujista (n=30)

Taustamuuttuja		n	%
Sukupuoli	Mies	5	16,7
	Nainen	25	83,3
Ikä	20–23 vuotta	17	56,7
	24–26 vuotta	6	20,0
	27–30 vuotta	2	6,7
	31 vuotta tai enemmän	5	16,7
Tutkinnon loppuun suorittamisen paikkakunta	Kajaani	12	40,0
	Oulu	14	46,7
	Muu paikkakunta	4	13,3
Opiskelijan kotipaikkakunnan sijainti	Lappi	-	-
	Pohjois-Pohjanmaa	7	23,3
	Kainuu	12	40,0
	Pohjois-Karjala	-	-
	Pohjois-Savo	2	6,7
	Muu Suomi	9	30,0

Vastaajien iän osalta tutkimusaineisto luokiteltiin uudelleen, koska haluttiin selvittää eroja nuorempien ja vanhempien opiskelijoiden välillä. Uudelleenluokituksessa ikäluokat 24–26 vuotta, 27–30 vuotta ja 31 vuotta tai enemmän muokattiin omaksi muuttujaluokaksi ja ikäluokka 20–23 vuotta jäi ennalleen. Uudelleenluokitus tehtiin myös opiskelijan kotipaikkakunnan sijainnin osalta, jolloin vastaajat jaettiin kolmeen luokkaan: Pohjois-Pohjanmaalta kotoisin olevat, Kainuusta kotoisin olevat ja muualta Suomesta kotoisin oleviin opiskelijoihin. Jatkoanalyysistä jätettiin pois taustamuuttujana ollut sukupuoli, koska sukupuolen mukaan vastanneiden miesten ja naisten ero ei ollut tasapainoinen.

Tilastollisen analyysin helpottamiseksi otettiin käyttöön alkuperäisen 5-portaisen asteikon sijaan 3-portainen asteikko, jossa yhdistettiin luokat 1 = Samaa mieltä ja 2 = Jokseenkin samaa mieltä luokaksi 1 = Samaa mieltä sekä luokat 4 = Eri mieltä ja 5 = Täysin eri mieltä luokaksi 2 = Eri mieltä. Luokka 3 = Ei osaa sanoa jäi ennalleen. Lisäksi kysymyksessä 17 ”Kajaanin opettajan-koulutusyksikön lakkautuspäätös aiheutti opiskelijoiden keskuudessa vastustusta; arvioi omaa vastustusaktiivisuuttasi ja rastita parhaiten vastaava vaihtoehto väittämän jälkeen” asteikko oli seuraavasti: 1 = en osallistunut vastustukseen, 2 = osallistuin erittäin vähän vastustukseen, 3 = osallistuin jonkun verran vastustukseen, 4 = osallistuin melko paljon vastustukseen ja 5 = osallistuin erittäin paljon vastustukseen. Tämä asteikko luokiteltiin uudelleen yhdistämällä luokat 4 ja 5 sekä luokat 2 ja 3, jolloin luokitus muuttui seuraavaksi: 1 = Osallistuin erittäin tai melko paljon vastustukseen, 2 = Osallistuin jonkun verran vastustukseen ja 3 = En osallistunut vastustukseen.

Kyselyn tulokset esitetään pääosin lukumäärä- ja prosenttijakaumina eri vastaajaryhmien (ikä, kotipaikka, tutkinnon loppuun suorittamisen paikkakunta) välillä yhdistelmätaulukkoina. Aineiston luonteesta ja pienuudesta johtuen tutkimuksessa ei tehdä tilastollisen tutkimuksen mahdollistamia kehittyneempiä analyysejä, vaan ristiintaulukointi nähdään riittäväksi menetelmäksi tutkimuskysymyksiin vastaamiseen. Raportin liiteosassa esitetään taulukkoina niiden väittämien tulokset, joita ei ole tarkasteltu lähemmin havaintoaineiston analyysiosassa.

Avoimilla kysymyksillä haettiin kyselylomakkeessa täydentävää tietoa eri kysymysalueisiin ja niistä saatua tietoa käytettiin ko. kysymyksen tulosten kuvailussa sekä johtopäätösten perustana. Avoimia kysymyksiä olivat: ”Minkälaista vastustusta lakkautuspäätöstä kohtaan esiintyi?”, ”Milloin siirtymävaiheen opintojen järjestelyihin liittyviin asioihin olisit kaivannut parannusta?”, ”Mistä asioista yliopistojen tulisi ottaa vastuuta, jotta sen toiminta voitaisiin tulkita hyväksyttäväksi?”, ”Kenelle yliopistojen tulisi olla ensisijaisesti vastuussa toiminnastaan?” sekä ”Sana vapaa”.

### **6.3 Muutoksen merkitys ja asennoituminen muutokseen**

Ihmisten persoonallisuudella on vaikutusta siihen, kuinka muutokset kohdataan ja miten niistä selvitään. Muutos herättää aina kysymyksiä siitä, mitä minulle tapahtuu, miten tästä eteenpäin ja millainen merkitys muutoksella on omaan asemaan tai toimintaan. (Ks. esim. Juuti & Virtanen,

2009.) Opettajankoulutusyksikköjen yhdistämisellä oli vaikutusta lähes kaikkien vastaajien opiskeluun jollakin tavoin – joko siten, että opiskelija joutuu opiskelemaan entistä tehokkaammin ja samalla nopeuttamaan opiskeluaan, jotta ehtisi valmistua halutessaan Kajaanista ennen kesää 2013, eikä opiskelupaikkakuntaa tarvitse vaihtaa Ouluun kesken opintojen. Toisaalta osalle opiskelijoista muutos tarkoittaa opiskelupaikkakunnan vaihdosta Ouluun tai opintojen suorittamista loppuun jossakin vaiheessa tulevaisuudessa jollakin muulla paikkakunnalla.

Muutoksen merkitystä opiskeluun haluttiin selvittää pyytämällä vastaajia arvioimaan oliko koulutuksien yhdistämispäätöksillä vaikutusta heidän opiskelumotivaatioonsa ja antoiko päätös syysäksen opiskella entistä tehokkaammin ja nopeammassa aikataulussa, jotta ehtisi valmistua Kajaanista ennen kesää 2013. Vastauksista kävi ilmi (liite 3, taulukko 20), että erityisesti vanhemman ikäryhmän (24 vuotta tai enemmän) opiskelijoille lakkautuspäätös merkitsi omien opintojen tehostamista ja nopeuttamista.

Kun väittämää tarkasteltiin sen mukaan, miltä paikkakunnalta vastaaja suunnittelee valmistuvansa, eroja löytyi Kajaanista ja Oulussa valmistuvien väliltä. Kajaanista valmistuvista vastaajista selvä enemmistö oli sitä mieltä, että yhdistämispäätös on motivoinut opiskelemaan nopeammin ja tehokkaammin. Vastausprosentin tulosta voidaan tulkita luonnolliseksi, koska luokanopettajan opintosuunnitelmassa opinnot on ajoitettu kestämaan noin 4,5-5 vuotta ja vuonna 2009 aloittavien opiskelijoiden tuleekin siksi nopeuttaa opintojaan, jotta opiskelija ehtisi valmistua Kajaanista kesään 2013 mennessä. Vastaavasti enemmistö Oulusta valmistuvista vastaajista oli väittämän kanssa eri mieltä, koska heidän ei tarvitse nopeuttaa opintojaan Kajaanissa aikoessaan valmistua Oulusta tai jostakin muulta paikkakunnalta. Tutkintonsa jollakin muulla paikkakunnalla loppuun suorittavista opiskelijoista koulutuksien yhdistämispäätös ei motivoinut opiskelemaan nopeammin ja tehokkaammin.

Ihmisten ja yhteisöjen muutkokokemukset ovat erilaisia. Kun muutokseen suhtautumista tarkastellaan muutosvastarinnan käsitteellä, todetaan yleensä, että muutoksen vastustaminen on ihmisten luonnollinen tapa reagoida ja vastustaa uutta. Tavallisimmin muutosprosessista erotetaan alun lamaannusvaihe, jolloin ihmiset joutuvat shokkiin, kun tieto muutoksesta tulee. Muutosta vastustetaan ja sitä kohtaan esitetään kritiikkiä. Sen jälkeen seuraa toiveitten heräämisvaihe, jolloin henkilön tunnelmat heilahtelevat muutoksen suhteen edes takaisin. Lopulta ihmiset alkavat vähitellen sopeutua muutokseen. Muutosprosessin eri vaiheet eivät kulje kronologisesti vaiheesta toiseen, vaan jokaisessa vaiheessa on elementtejä eri vaiheista. Toisaalta muutosvastarintaa voi-

daan tarkastella myös positiivisena asiana, jolloin muutoksen kyseenalaistaminen ja kritiikki auttaa muutoksen läpiviennissä, koska silloin sen mielekkyys ja johdon ajattelu tulee arvioituksi useaan kertaan. (Ks. esim. Erämetsä 2003; Stenvall & Virtanen 2007; Viitala 2002.)

Muutosprosessin alun lomaannusvaihetta haluttiin selvittää kysymällä tutkittavilta heidän ensireaktiotaan, kun he kuulivat opettajakoulutusyksikön lakkautuspäätöksestä esittämällä väittämä (taulukko 4) ”Kun kuulin Kajaanin opettajakoulutusyksikön lakkauttamisesta ja koulutuksen siirtymisestä Ouluun, olin tyrmistynyt”. Taulukon yksittäisiä eri mieltä ja ei osaa sanoa - vastauksia lukuun ottamatta taulukosta voidaan nähdä, että lähes kaikki vastaajat iän, kotipaikka-alueen ja tutkinnon suorittamispaikkakunnan mukaan olivat vastausten perusteella yllättyneitä ja tyrmistyneitä lakkautuspäätöksestä.

**Taulukko 4.** Opiskelijoiden ensireaktio lakkautuspäätöksestä (N=30)

<b>Kun kuulin Kajaanin opettajan- koulutusyksikön lakkauttamises- ta ja koulutuksen siirtymisestä Ouluun, olin tyrmistynyt</b>		Samaa mieltä	Eri mieltä	Ei osaa sanoa	Yhteensä
20–23 -vuotiaat	Lkm	16	1	-	17
	%	94,1	5,9	-	100,0
24 vuotta tai enemmän	Lkm	11	-	2	13
	%	84,6	-	15,4	100,0
Pohjois-Pohjanmaa	Lkm	6	-	1	7
	%	85,7	-	14,3	100,0
Kainuu	Lkm	11	-	1	12
	%	91,7	-	8,3	100,0
Muu Suomi	Lkm	10	1	-	11
	%	90,9	9,1	-	100,0
Kajaani	Lkm	11	-	1	12
	%	91,7	-	8,3	100,0
Oulu	Lkm	14	-	-	14
	%	100,0	-	-	100,0
Muu paikkakunta	Lkm	2	1	1	4
	%	50,0	25,0	25,0	100,0

Opettajankoulutusyksikön lakkautuspäätöstä ei hyväksytty opiskelijoiden keskuudessa ilman soraääniä ja se aiheutti luonnollisesti alkuvaiheessa muutosvastarintaa. Opiskelijat vastustivat muutosta monin eri tavoin. Vihaisia kommentteja ja pettymystä tuotiin esille muun muassa päätöksestä pidetyssä tiedotustilaisuudessa, jossa kajaanilaisopiskelijat kyseenalaistivat koulutuksien yhdistämisestä saatavat säästöt sekä tulevaisuuden opettaja-aineksen riittävyyden. Lisäksi opiskelijat halusivat tuoda julki tuntemuksiaan, kuinka heitä on kohdeltu Oulun yliopiston taholta pukeutumalla ”roskiksi” roskasäkkeihin ja asettumalla esteeksi sen rakennuksen portaille, jossa tiedotustilaisuus pidettiin. Opiskelijat järjestivät myös mielenilmauksen banderolleineen sekä performanssiesityksen eduskuntatalon portaille. Mielenilmaukseen Helsinkiin saapui opiskelijoita myös muista Suomen yliopistoista. Samalla käynnillä he luovuttivat paikalle saapuneille eduskuntaryhmien edustajille reilun kymmenentuhannen nimen adressin ja vetoomuksen Kajaanin opettajankoulutuksen puolesta. Vastustus lakkauttamisesta ilmaistaan laajasti myös mediassa sekä esitettiin vetoomuksia Kainuun paikallistoimijoille (poliitikot, kaupunginhallitus). Osa opiskelijoista ilmoitti vastalauseenaan siirtyvänsä opiskelemaan toiseen yliopistoon. Vastustus lakkauttamisesta ilmaistaan lisäksi Oulun yliopiston päättävälle elimille ja rehtorille henkilökohtaisesti.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan, kuinka aktiivisesti he ottivat osaa yksikön lakkauttamisen vastustukseen suunnattuun toimintaan (taulukko 5). Tällä haluttiin selvittää muutosvastarinnan tasoa eri vastaajaryhmien välillä (ikä, kotipaikka-alue ja tutkinnon loppuun suorittamisen alue) mukaan. Yhteenvetotaulukosta selviää, että lähes kaikki vastaajat edellä mainittujen eri muuttujaryhmien mukaan osallistui muutoksen vastustukseen ja vain yksittäiset vastaajat eivät osallistuneet ollenkaan vastustukseen. Muutosvastarinnan näkökulmasta tarkasteltaessa yhteenvetona voidaan päätellä, että muutoksessa alun sokkivaihe on ollut voimakasta opiskelijoiden keskuudessa, kritiikkiä muutosta kohtaan on esitetty paljon ja vastaajat ovat pitäneet opettajankoulutusyksikön säilymistä Kajaanissa erityisen tärkeänä.

**Taulukko 5.** Opiskelijan vastustusaktiivisuus lakkautuspäätöstä kohtaan (N=30)

Arvioi omaa vastustusaktiivisuuttasi lakkautuspäätöstä kohtaan		Osallistuin erittäin tai melko paljon vastustukseen	Osallistuin jonkun verran vastustukseen	En osallistunut vastustukseen	Yhteensä
20–23 -vuotiaat	Lkm	8	9	-	17
	%	47,1	52,9	-	100,0
24 vuotta tai enemmän	Lkm	6	6	1	13
	%	46,2	46,2	7,6	100,0
Pohjois-Pohjanmaa	Lkm	2	4	1	7
	%	28,6	57,1	14,3	100,0
Kainuu	Lkm	7	5	-	12
	%	58,3	41,7	-	100,0
Muu Suomi	Lkm	5	6	-	11
	%	45,5	54,5	-	100,0
Kajaani	Lkm	6	5	1	12
	%	50,0	41,7	8,3	100,0
Oulu	Lkm	6	8	-	14
	%	42,9	57,1	-	100,0
Muu paikkakunta	Lkm	2	2	-	4
	%	50,0	50,0	-	100,0

Muutosvastarintaa voidaan lähestyä myös ihmisten kokemien erilaisten tunteiden kautta. Tunteet määrittyvät henkilön aikaisemman elämäkokemuksen ja tämän hetkisen elämän perusteella. Erilaisia tunteita muutostilanteessa ovat esimerkiksi viha, ärtymys, kiukku, pelko tai muutoksen kieltäminen. Muutokseen liittyvät tunteet tulisi pystyä käsittelemään ja niistä täytyisi puhua avoimesti, jotta ne eivät kuormittaisi henkilöä liiaksi. Muutokseen liittyvien tunteiden käsittely auttaa henkilöä hyväksymään muutoksen ja he saattavat sitoutua muutokseen silloin paremmin. (Ks. esim. Erämetsä 2003; Juuti & Virtanen 2009.) Tutkittaville esitettiin väittämä ”Opiskelijoiden keskuudessa on pystytty avoimesti keskustelemaan muutoksen aiheuttamista tuntemuksista”. Taulukosta 6 voidaan päätellä, että opiskelijat ovat käyneet keskuudessaan paljon vuoropuhelua omista tuntemuksistaan lakkautuspäätöstä kohtaan. Huomattava osa vastaajista molem-



missa ikäryhmissä oli väittämän kanssa samaa mieltä. Myös vastaajan tutkinnon suorittamisen alueen ja kotipaikka-alueen mukaan vastausprosentit nousivat korkealle.

**Taulukko 6.** Muutoksen aiheuttamien tuntemuksien käsittely (N=30)

Opiskelijoiden keskuudessa on pystytty avoimesti keskustelemaan muutoksen aiheuttamista erilaisista tuntemuksista		Samaa mieltä	Eri mieltä	Ei osaa sanoa	Yhteensä
20–23 -vuotiaat	Lkm	15	1	1	17
	%	88,2	5,9	5,9	100,0
24 vuotta tai enemmän	Lkm	10	2	1	13
	%	76,9	15,4	7,7	100,0
Pohjois-Pohjanmaa	Lkm	6	-	1	7
	%	85,7	-	14,3	100,0
Kainuu	Lkm	10	2	-	12
	%	83,3	16,7	-	100,0
Muu Suomi	Lkm	9	1	1	11
	%	81,8	9,1	9,1	100
Kajaani	Lkm	11	1	-	12
	%	91,7	8,3	-	100,0
Oulu	Lkm	12	2	-	14
	%	85,7	14,3	-	100,0
Muu paikkakunta	Lkm	2	-	2	4
	%	50,0	-	50,0	100,0

Esittämällä vastaajille väittämä ”Opettajankoulutusyksikön lakkauttaminen on lisännyt opiskelijoiden välistä yhteishenkeä” kävi ilmi, että suuri osa vastaajista oli väittämän kanssa samaa mieltä (taulukko 7). Reilut kolme neljäsosaa 20–23 vuotiaista ja lähes puolet 24 vuotta tai vanhemmista vastanneista olivat väittämän kanssa samaa mieltä. Enemmistö kotipaikka-alueen mukaan (Pohjois-Pohjanmaa, Kainuu ja muu Suomi) vastanneista oli myös sitä mieltä, että opettajankoulutusyksikön lakkauttaminen on lisännyt yhteishenkeä heidän välillä. Taulukosta havaitaan, että Oulussa tutkintonsa loppuun saattavat opiskelijat arvioivat opiskelijoiden välisen yh-

teishengen lisääntyneen eniten. Kajaanissa tutkintonsa loppuun saattaneista kolmas osa oli väittämän kanssa samaa mieltä, mutta puolet vastaajista ei osannut sanoa kantaansa ollenkaan. Muualta tutkintonsa loppuun saattavien opiskelijoiden osuus samaa mieltä -vastauksista oli puolet vastanneista ja loput jakaantuivat tasan eri mieltä ja ei osaa sanoa -vastausten kanssa. Muutoksen vastustamisella ihminen torjuu asioita, jotka hän näkee olevan uhkana omalle turvallisuudelle. (Ks. esim. Viitala 2002). Opettajankoulutuksien yhdistämisen vastustamisella opiskelijat pyrkivät vaikuttamaan omaan turvalliseen asemaansa, joka oli uhattuna lakkautuspäätöksen tullessa tietoon. Väittämästä voidaan tehdä johtopäätös, että samalla kun opiskelijat vastustivat yhdessä lakkauttamispäätöstä erilaisen toiminnan kautta, yhteishenki heidän välillään myös kasvoi, koska opiskelijat tunsivat olevansa ”samassa veneessä” vastustaessaan ja kritisoidessaan päätöstä.

**Taulukko 7.** Yhteishenki opiskelijoiden välillä (N=30)

Opettajankoulutusyksikön lakkauttaminen on lisännyt opiskelijoiden välistä yhteishenkeä		Samaa mieltä	Eri mieltä	Ei osaa sanoa	Yhteensä
20–23 -vuotiaat	Lkm	13	1	3	17
	%	76,5	5,9	17,6	100,0
24 vuotta tai enemmän	Lkm	6	2	5	13
	%	46,2	15,4	38,5	100,0
Pohjois-Pohjanmaa	Lkm	4	-	3	7
	%	57,1	-	42,9	100,0
Kainuu	Lkm	8	2	2	12
	%	66,7	16,7	16,7	100,0
Muu Suomi	Lkm	7	1	3	11
	%	63,6	9,1	27,3	100,0
Kajaani	Lkm	4	2	6	12
	%	33,3	16,7	50,0	100,0
Oulu	Lkm	12	1	1	14
	%	85,8	7,1	7,1	100,0
Muu paikkakunta	Lkm	2	1	1	4
	%	50,0	25,0	25,0	100,0

Muutosten vaikutuksia arvioitaessa niitä voidaan lähestyä erilaisista näkökulmista: kuinka suuresta ja syvällisestä muutoksesta on kysymys, miten innovatiivinen organisaatiomuutos on sisällöltään ja toteutukseltaan, minkälaisia johtopäätöksiä muutoksesta voi tehdä ja millainen on muutoksen läpivientiaika sekä millaiselta muutoksen toimeenpano on näyttänyt, kun sitä tarkastellaan sisältä ja ulkoa päin. Muutosprosessista voidaan yleisesti myös erottaa kolme vaihetta: alun sokkivaihe, toiveitten heräämisvaihe ja muutokseen sopeutumisen vaihe. Ihmisten muutosprosessin vaiheet eivät välttämättä kuitenkaan kulje järjestelmällisesti vaiheesta toiseen, vaan jokaisessa vaiheessa on edellä mainittuja eri elementtejä. (Ks. esim. Stenvall & Virtanen 2007; Viitala 2002).

Organisaatioiden yhdistämiseen varattu aika on kevästä 2010 kesään 2013. Väittämällä ”Muutokseen sopeutumiseen on varattu riittävästi aikaa”, haluttiin kysyä tutkittavien mielipidettä sekä muutoksen sopeutumis- että läpivientiaikatauluun. Vastauksista selvisi (taulukko 8), että sekä nuoremmista (20–23 -vuotiaat) että vanhemmista (24 vuotta tai enemmän) tutkittavista yli kaksi kolmannesta ei pitänyt siirtymäaikaa sopivan pituisena. Kantaansa väittämään ei osannut sanoa yksi vastaaja nuoremman ikäluokan vastanneista. Vastaajan kotipaikka-alueen mukaan pohjois-pohjanmaalaisten kanta muutoksen sopivuuteen jakaantui tasaisesti samaa mieltä ja eri mieltä olevien kesken. Kainuulaisista suurin osa ja muualta Suomesta kotoisin olevista noin kaksi kolmasosaa ei pitänyt siirtymäaikaa sopivan pituisena. Tutkinnon loppuun suorittamisen alueen näkökulmasta kaksi kolmasosaa Kajaanista suorittavista ei pitänyt siirtymäaikaa sopivana. Myös Oulusta tai muualta Suomesta tutkinnon loppuun suorittavista opiskelijoista enemmistö ei pitänyt siirtymäaikaa sopivana. Yhteenvetona voidaan todeta, että vastaajat olivat melko kielteisiä siirtymäajan pituuden sopivuuteen.

**Taulukko 8.** Koulutuksien yhdistämiseen varattu siirtymäaika (N=30)

Kajaanin ja Oulun koulutuksien yhdistämiseen varattu kolmen vuoden siirtymäaika on sopivan pituinen.		Samaa mieltä	Eri mieltä	Ei osaa sanoa	Yhteensä
20–23 -vuotiaat	Lkm	5	11	1	17
	%	29,4	64,7	5,9	100,0
24 vuotta tai enemmän	Lkm	3	9	1	13
	%	23,1	69,2	7,7	100,0

jatkuu

Pohjois-Pohjanmaa	Lkm	3	3	1	7
	%	42,9	42,9	14,2	100,0
Kainuu	Lkm	1	10	1	12
	%	8,3	83,3	8,3	100,0
Muu Suomi	Lkm	4	7	-	11
	%	36,4	63,6	-	100,0
Kajaani	Lkm	2	8	2	12
	%	16,7	66,7	16,7	100,0
Oulu	Lkm	5	9	-	14
	%	35,7	64,3	-	100,0
Muu paikkakunta	Lkm	1	3	-	4
	%	25,0	75,0	-	100,0

Vastauksista selviää, että opiskelijat eivät ole hyväksyneet opettajankoulutusyksikön lakkauttamista. Tutkittaville esitettiin väittämä (taulukko 9) ”Muutoksen edetessä olen hyväksynyt yksikön lakkauttamisen ja koulutuksen siirtymisen Ouluun”. Tulokset osoittavat, että selvä enemmistö iän, kotipaikka-alueen ja tutkinnon loppuun suorittamisen alueen mukaan vastanneista oli väittämän kanssa eri mieltä. Parhaiten yksikön lakkauttamisen muutoksen edetessä olivat hyväksyneet muualta Suomesta kotoisin olevat sekä Oulusta tai joltakin muulta paikkakunnalta tutkintonsa loppuun suorittavat vastaajat.

**Taulukko 9.** Yksikön lakkauttamisen hyväksyminen (N=30)

Muutoksen edetessä olen hyväksynyt yksikön lakkauttamisen ja koulutuksen siirtymisen Ouluun		Samaa mieltä	Eri mieltä	Ei osaa sanoa	Yhteensä
20–23 -vuotiaat	Lkm	3	14	-	17
	%	17,6	82,4	-	100,0
24 vuotta tai enemmän	Lkm	2	10	1	13
	%	15,4	79,6	7,7	100,0
Pohjois-Pohjanmaa	Lkm	1	6	-	7
	%	14,3	85,7	-	100,0

jatkuu

Kainuu	Lkm	1	10	1	12
	%	8,3	83,3	8,3	100,0
Muu Suomi	Lkm	3	8	-	11
	%	27,3	72,7	-	100,0
Kajaani	Lkm	1	10	1	12
	%	8,3	83,3	8,3	100,0
Oulu	Lkm	3	11	-	14
	%	21,4	78,6	-	100,0
Muu paikkakunta	Lkm	1	3	-	4
	%	25,0	75,0	-	100,0

## 6.4 Muutosviestintä

Avoimen viestinnän merkitys korostuu organisaatiomuutoksissa. Uusi ja yllättävä asia, joka vaikuttaa koko organisaatioon, vaatii silloin enemmän syiden, taustojen ja seurausten perusteellista selvittelyä kuin rutiininomaiset asiat. Muutostilanteessa epätietoisuus lisää pelkoa ja huhuja organisaatiossa. Asioista tiedottaminen koetaan yleensä silloin hyödyllisenä ja turvallisuutta tuottavana, vaikka uutiset olisivat huonojakin. Johdon viestinnän sisällöt ja tyylit vaikuttavat myös siihen, kuinka ihmiset ymmärtävät muutoksen, voivatko he hyväksyä sen ja samalla sitoutua siihen. Johdon epäselvät ja ristiriitaiset viestit synnyttävät muutostilanteessa hämmennystä ja epäluottamusta. (Ks. esim. Juholin 2001.)

Muutoksen alkuvaiheen viestinnän riittävyyttä, taustoja ja syitä sekä muutoksen vaikutuksia opiskelijoille haluttiin selvittää tutkittavilta kolmella kysymyksellä. Ensimmäiseksi esitettiin väittämä ”Muutokseen alkuvaiheessa selvitettiin riittävästi, miksi Oulun ja Kajaanin koulutuksen yhdistäminen tapahtui ja mitä se aiheuttaa opiskelijoille” (taulukko 10). Molempien ikäryhmien (20–23 -vuotiaat ja 24 vuotta tai vanhemmat) vastaajista enemmistö arvioi, että tiedotusta ei ole ollut muutoksen alkuvaiheessa tarpeeksi. Vastaajan kotipaikka-alueen mukaan Pohjois-Pohjanmaalta kotoisin olevien tutkittavien näkemykset olivat positiivisimpia alkuvaiheen tiedotuksen suhteen. Kainuulaiset ja muualta Suomesta kotoisin olevat vastaajat olivat kriittisempiä annetun tiedotuksen suhteen ja heistä lähes kaikki kokivat sen olleen riittämätöntä. Viestinnän riittävyyttä muutoksen alkuvaiheessa tarkastellessa voidaan yhteenvetona todeta, että huomattavan suuri osa väittämän vastaajista piti tiedotusta riittämättömänä muutoksen alkuvaiheessa.

**Taulukko 10.** Muutoksen alkuvaiheen viestintä (N=30)

<b>Muutokseen alkuvaiheessa selvitetiin riittävästi, miksi Oulun ja Kajaanin koulutuksien yhdistäminen tapahtui ja mitä se aiheuttaa opiskelijoille</b>		Samaa mieltä	Eri mieltä	Ei osaa sanoa	Yhteensä
20–23 -vuotiaat	Lkm	3	14	-	17
	%	17,6	82,4	-	100,0
24 vuotta tai enemmän	Lkm	3	10	-	13
	%	23,1	76,9	-	100,0
Pohjois-Pohjanmaa	Lkm	4	3	-	7
	%	57,1	42,9	-	100,0
Kainuu	Lkm	1	11	-	12
	%	8,3	91,7	-	100,0
Muu Suomi	Lkm	1	10	-	11
	%	9,1	90,9	-	100,0
Kajaani	Lkm	2	10	-	12
	%	16,7	83,3	-	100,0
Oulu	Lkm	3	11	-	14
	%	21,4	78,6	-	100,0
Muu paikkakunta	Lkm	1	3	-	4
	%	25,0	75,0	-	100,0

Muutostilanteissa on tärkeää, että viestit ovat selkeitä ja ne tavoittavat muutoksen kohteena olevat ihmiset. Heille on annettava myös keskustelumahdollisuus, jotta he voivat saamansa tiedon perusteella keskustella ja varmistaa itselleen ymmärrettävän sisällön sille, mitä seurauksia muutoksella on. (Ks. esim. Valpola 2004.) Muutosviestinnästä esitettiin seuraavaksi väittämä ”Tietoa on saatu riittävästi muutokseen liittyvissä keskustelu- ja informaatiotilaisuuksissa”. Ikäryhmien mukaisesti tarkasteltaessa (taulukko 21) väittämä jakoi mielipiteet tasaisesti nuorempien vastaajien kohdalla. Vanhemman vastaajaryhmän kohdalla yli puolet oli eri mieltä väittämän kanssa. Kotipaikka-alueen mukaan vastauksia tarkasteltaessa huomataan, että Pohjois-Pohjanmaalta ja muualta Suomesta kotoisin olevat näkivät muutosviestinnän riittävyyden myönteisempänä kuin Kainuusta olevat. Oulusta tutkintonsa loppuun saattavat vastaajista puolet koki

saaneen tietoa riittävästi keskustelu- ja informaatiotilaisuuksissa. Kajaanista tai muulta paikkakunnalta tutkintonsa loppuun saattavat olivat kaikkein kielteisimpiä riittävästä tiedonsaannista.

Kolmanneksi muutosviestinnästä esitettiin tutkittaville väittämä ”Muutoksen perustelut ovat minulle edelleen epäselviä” ja huomattiin (taulukko 11), että suurimmalle osalle sekä nuoremasta että vanhemmasta ikäryhmästä muutoksen perustelut ovat edelleen epäselviä. Kotipaikka-alueen mukaan Pohjois-Pohjanmaalta kotoisin olevat vastaajat olivat yhtä paljon samaa ja eri mieltä muutoksen perusteluista, enin osa heistä ei kuitenkaan osannut sanoa mielipidettään. Kainuulaisille ja muualta Suomesta kotoisin oleville vastaajille muutoksen perustelut olivat edelleen epäselviä. Myös tutkinnon loppuun suorittamisen alueen mukaan suuri osa Kajaanista ja Oulusta tutkinnon loppuun suorittavista opiskelijoista muutoksen perustelut eivät olleet selvänneet. Muulla paikkakunnalla valmistuvista puolet oli samaa mieltä ja puolet ei osannut sanoa mielipidettään.

**Taulukko 11.** Muutoksen perustelut (N=30)

Muutoksen perustelut ovat minulle edelleen epäselviä		Samaa mieltä	Eri mieltä	Ei osaa sanoa	Yhteensä
20–23 -vuotiaat	Lkm	14	2	1	17
	%	82,4	11,8	5,9	100,0
24 vuotta tai enemmän	Lkm	8	3	2	13
	%	61,5	23,1	15,4	100,0
Pohjois-Pohjanmaa	Lkm	2	2	3	7
	%	28,6	28,6	42,9	100,0
Kainuu	Lkm	11	1	-	12
	%	91,7	8,3	-	100,0
Muu Suomi	Lkm	9	2	-	11
	%	81,8	18,2	-	100,0
Kajaani	Lkm	8	3	1	12
	%	66,7	25,0	8,3	100,0
Oulu	Lkm	12	2	-	14
	%	85,7	14,3	-	100,0
Muu paikkakunta	Lkm	2	-	2	4
	%	50,0	-	50,0	100,0

Yhteenvedona voidaan todeta, että muutoksesta annetulla tiedotuksella ei saavutettu muutosviestinnän tavoitetta. Suuri osa opiskelijoista oli sitä mieltä, että alkuvaiheessa tietoa ei saatu tarpeeksi, miksi muutos tapahtui ja mitä seurauksia siitä on heille. Mielipiteet jakaantuivat tasaisesti tiedotuksen riittävydestä muutokseen liittyvissä keskustelu- ja informaatiotilaisuuksissa. Pohjois-Pohjanmaalta ja muualta Suomesta kotoisin olevat näkivät muutosviestinnän riittävyyden myönteisempänä kuin Kainuusta olevat. Oulusta tutkintonsa loppuun saattavat vastaajat kokivat myös saaneensa tietoa riittävästi keskustelu- ja informaatiotilaisuuksissa. Kajaanista tai muulta paikkakunnalta tutkintonsa loppuun saattavat olivat kielteisimpiä riittävän tiedotuksen saannissa. Muutosviestinnästä esitettiin tutkittaville väittämä ”Muutoksen perustelut ovat minulle edelleen epäselviä” ja huomattiin, että suurimmalle osalle vastaajista muutoksen perustelut ovat edelleen epäselviä, vaikka muutospäätöksestä oli kulunut aikaa jo yli kaksi vuotta. Vain Pohjois-Pohjanmaalta kotoisin olevat olivat myönteisimpiä väittämän kanssa.

## 6.5 Muutoksen legitimizeetti

Uusi yliopistolaki lisäsi yliopistojen hallinnollista ja taloudellista päätösvaltaa antamalla yliopistoille mahdollisuuden itsenäiseen päätöksentekoon opetuksen ja tutkimuksen, organisaation järjestäytymisen ja henkilöstön valinnan suhteen. Yliopistolaki ei sinällään velvoita yliopistoja tekemään sisäisiä organisaatiomuutoksia, mutta lakiuudistuksesta johtuen niitä on tehty. Yliopistolain (14 §) mukaan yliopiston hallitus päättää yliopiston toimintarakenteesta. (Ks. esim. Niinikoski ym. 2012; Mäenpää 2009.) Yliopistoilla on siten lain mukaan oikeus päättää sisäiseen hallintoonsa kuuluvista asioista ilman, että Opetus- ja kulttuuriministeriö puuttuu niihin. Yliopiston hallitus päätti tehdä rakenteellisia muutoksia lakkauttamalla muun muassa Kajaanin opettajakoulutusyksikön ja yhdistämällä sen Oulun opettajakoulutusyksikön kanssa yhdelle kampukselle Ouluun.

Hyväksyttävyyys eli legitimizeetti ymmärretään yleisesti myöntymisenä tai suostumisena jonkin toimijan harjoittamaan vallankäyttöön. (Ks. esim. Paloheimo & Wiberg 1997.) Yliopistoilla nähdään Suomessa olevan velvoitteita yhteiskunnallisesti, koska aikoinaan niiden perustamiseen ja kehittämiseen ovat vaikuttaneet niiden maantieteellinen toiminta-alue ja niiltä odotetaan, että ne täyttävät yhteiskunnalliset velvoitteensa ja kantavat vastuunsa aluettaan kohtaan. (Ks. Kantanen 2010). Tästä näkökulmasta tarkasteltuna haluttiin selvittää, kuinka legitiiminä opiskelijat pitivät emoyliopiston päätöstä lakkauttaa Kajaanin yksikkö taloudellisiin syihin vedoten. Vastaajat oli-



vat selkeästi muodostaneet kantansa opettajankoulutusyksikköjen yhdistämispäätökseen, eivätkä nähneet sen toimintaa vastuullisena ja perusteltuna toimintana (taulukko 12). Nuoremman ikäryhmän vastaajista lähes kaikki ja vanhemman ikäryhmän vastaajista suurin osa oli eri mieltä väittämän kanssa. Vastaajan kotipaikka-alueen mukaan tarkasteltaessa huomataan, että Pohjois-Pohjanmaalta kotoisin olevat näkivät yliopiston toiminnan eniten vastuullisempana ja perusteltuna, vaikka eri mieltä päätöksen kanssa oli vielä reilut 70 % vastaajista. Myös enemmistö Kainuusta tai muualta Suomesta kotoisin olevista vastaajista sekä tutkinnon loppuun suorittamisen mukaan ryhmitellyistä vastaajista olivat kriittisiä väittämän kanssa ja olivat sitä mieltä, että päätös lakkauttaa Kajaanin yksikkö ei ole vastuullista yliopistotoimintaa.

**Taulukko 12.** Opettajankoulutusyksikköjen yhdistäminen (N=30)

Oulun yliopiston hallituksen päätös yhdistää Kajaanin ja Oulun opettajankoulutusyksiköt taloudellisiin syihin vedoten on perusteltua ja vastuullista yliopistotoimintaa		Samaa mieltä	Eri mieltä	Ei osaa sanoa	Yhteensä
20–23 -vuotiaat	Lkm	-	16	1	17
	%	-	94,1	5,9	100,0
24 vuotta tai enemmän	Lkm	2	10	1	13
	%	15,4	76,9	7,7	100,0
Pohjois-Pohjanmaa	Lkm	2	5	-	7
	%	28,6	71,4	-	100,0
Kainuu	Lkm	-	11	1	12
	%	-	91,7	8,3	100,0
Muu Suomi	Lkm	-	10	1	11
	%	-	90,9	9,1	100,0
Kajaani	Lkm	2	9	1	12
	%	16,7	75,0	8,3	100,0
Oulu	Lkm	-	14	-	14
	%	-	100,0	-	100,0
Muu paikkakunta	Lkm	-	3	1	4
	%	-	75,0	25,0	100,0

Legitimiteetin kohteena voi olla esimerkiksi alueellinen tai ei-alueellinen yhteisö, jonka mukaan ihmiset kokevat kuuluvansa erilaisiin yhteisöihin tai samaistavat itsensä tiettyyn ryhmään ja kokevat yhteenkuuluvuutta muiden saman ryhmään kuuluvien kanssa. Yhteenkuuluvuutta saatetaan kokea myös esimerkiksi maakunnan tai kaupungin mukaan. (Ks. esim. Paloheimo & Wiberg 1997.) Tutkittavia pyydettiin arvioimaan lakkautuspäätöksen hyväksyttävyyttä alueellisesta näkökulmasta (taulukko 13) väittämällä ” Oulun yliopiston päätös lakkauttaa Kajaanin opettajakoulutus on alueellisesta (Kainuu) näkökulmasta katsottuna oikea ratkaisu”. Päätös opettajakoulutusyksikön lakkauttamisesta ja yhdistämisestä Oulun yksikköön ei saanut vastaajilta ymmärrystä, vaan kaikki vastaajat iän, kotipaikka-alueen ja tutkinnon suorittamisalueen mukaan olivat sitä mieltä, että yliopiston päätös lakkauttaa opettajakoulutus Kajaanista oli väärä ratkaisu.

**Taulukko 13.** Yksikön lakkautus alueellisesta (Kainuu) näkökulmasta (N=30)

<b>Oulun yliopiston päätös lakkauttaa Kajaanin opettajakoulutus on alueellisesta (Kainuu) näkökulmasta katsottuna oikea ratkaisu</b>		Samaa mieltä	Eri mieltä	Ei osaa sanoa	Yhteensä
20–23 -vuotiaat	Lkm	-	17	-	17
	%	-	100,0	-	100,0
24 vuotta tai enemmän	Lkm	-	13	-	13
	%	-	100,0	-	100,0
Pohjois-Pohjanmaa	Lkm	-	7	-	7
	%	-	100,0	-	100,0
Kainuu	Lkm	-	12	-	12
	%	-	100,0	-	100,0
Muu Suomi	Lkm	-	11	-	11
	%	-	100,0	-	100,0
Kajaani	Lkm	-	12	-	12
	%	-	100,0	-	100,0
Oulu	Lkm	-	14	-	14
	%	-	100,0	-	100,0
Muu paikkakunta	Lkm	-	4	-	4
	%	-	100,0	-	100,0

Tässä tutkimuksessa kohderyhmänä olivat syyslukukaudella 2009 opiskelunsa aloittaneet opettajaopiskelijat. He olivat ehtineet opiskella Kajaanissa vasta muutaman kuukauden, kun yliopiston hallituksen lakkautuspäätös ilmoitettiin maaliskuussa 2010. Legitimiteetin käsitteellä tarkasteltaessa opettajankoulutusyksikön opiskelijat kokevat yhteenkuuluvuutta olemalla Kajaanin kampuksen tiettyä vuosikurssia olevia opiskelijoita. Oman vuosikurssin opiskelijayhteisöön samaisumisella saattaa olla vaikutusta siihen, kuinka legitiiminä opiskelijat näkevät yksikön lakkauttamisen. Tutkittaville esitettiin siksi väittämä (taulukko 14) ”Oman vuosikurssini näkökulmasta katsottuna Oulun yliopiston päätös lakkauttaa Kajaanin opettajankoulutus on hyväksyttävää toimintaa”. Myös tämän väittämän vastauksista selvää, että lähes kaikki vastaajat olivat eri mieltä lakkautuspäätöksestä.

**Taulukko 14.** Yksikön lakkautus oman vuosikurssin näkökulmasta (n=30)

<b>Oman vuosikurssini näkökulmasta katsottuna Oulun yliopiston päätös lakkauttaa Kajaanin opettajankoulutus on hyväksyttävää toimintaa</b>		Samaa mieltä	Eri mieltä	Ei osaa sanoa	Yhteensä
20–23 -vuotiaat	Lkm	1	16	-	17
	%	5,9	94,1	-	100,0
24 vuotta tai enemmän	Lkm	-	13	-	13
	%	-	100,0	-	100,0
Pohjois-Pohjanmaa	Lkm	1	6	-	7
	%	14,3	85,7	-	100,0
Kainuu	Lkm	-	12	-	12
	%	-	100,0	-	100,0
Muu Suomi	Lkm	-	11	-	11
	%	-	100,0	-	100,0
Kajaani	Lkm	-	12	-	12
	%	-	100,0	-	100,0
Oulu	Lkm	1	13	-	14
	%	7,1	92,9	-	100,0
Muu paikkakunta	Lkm	-	4	-	4
	%	-	100,0	-	100,0

Opettajia on koulutettu Kajaanissa vuodesta 1900 lähtien ja sinä aikana laitokselle on ehtinyt kehittyä oma historiansa ja perinteet. Esittämällä väittämä ”Pitkä historia ja vahvat perinteet olisi pitänyt ottaa huomioon, kun tehtiin päätös lakkauttaa opettajankoulutus Kajaanista?” (taulukko 15) selvisi, että melkein kaikki vastaajat näkivät, että perinteikkään historiallisen laitoksen säilyttäminen on tärkeää ja sen lakkauttaminen ei siitä näkökulmasta ole hyväksyttävää toimintaa.

**Taulukko 15.** Yksikön lakkautus historian ja perinteiden näkökulmasta (n=30)

Kajaanin opettajankoulutusyksiköllä on pitkä historia ja vahvat perinteet. Nämä asiat olisi pitänyt ottaa huomioon, kun tehtiin päätös lakkauttaa opettajankoulutus Kajaanista		Samaa mieltä	Eri mieltä	Ei osaa sanoa	Yhteensä
20–23 -vuotiaat	Lkm	17	-	-	17
	%	100,0	-	-	100,0
24 vuotta tai enemmän	Lkm	12	1	-	13
	%	92,3	7,7	-	100,0
Pohjois-Pohjanmaa	Lkm	7	-	-	7
	%	100,0	-	-	100,0
Kainuu	Lkm	12	-	-	12
	%	100,0	-	-	100,0
Muu Suomi	Lkm	10	1	-	11
	%	90,9	9,1	-	100,0
Kajaani	Lkm	11	1	-	12
	%	91,7	8,3	-	100,0
Oulu	Lkm	14	-	-	14
	%	100,0	-	-	100,0
Muu paikkakunta	Lkm	4	-	-	4
	%	100,0	-	-	100,0

Lakkautuspäätös koskettaa koko Kajaanin kampusen yhteisöä. Opiskelijoiden lisäksi sen vaikutukset kohdistuvat muun muassa siellä työskenteleviin opettajiin, muuhun henkilökuntaan sekä harjoittelukoulun opettajiin ja sen oppilaisiin. Kajaanin opettajankoulutusyksikkö yhdistettiin Oulun yliopistoon vuonna 1974. Yhdistämisen jälkeisten vuosikymmenten aikana kampukselta

ei ole kuitenkaan hävinnyt siellä vallitseva niin sanottu ”seminaarinaikainen henki” ja yhteenkuuluvuuden ilmapiiri. Tuloksista käy selville (taulukko 16), että huomattava osa vastaajista oli samaa mieltä myös väittämän ”Päätös lakkauttaa opettajankoulutus Kajaanin kampuksen yhteisön (opiskelijat, opettajat, muu henkilökunta, harjoittelukoulu ym.) näkökulmasta katsottuna ei ole oikea ratkaisu” kanssa.

**Taulukko 16.** Yksikön lakkautus yhteisön näkökulmasta (n=30)

<b>Päätös lakkauttaa opettajankoulutus Kajaanin kampuksen yhteisön (opiskelijat, opettajat, muu henkilökunta, harjoittelukoulu ym.) näkökulmasta katsottuna ei ole oikea ratkaisu</b>		Samaa mieltä	Eri mieltä	Ei osaa sanoa	Yhteensä
20–23 -vuotiaat	Lkm	16	1	-	17
	%	94,1	5,9	-	100,0
24 vuotta tai enemmän	Lkm	11	2	-	13
	%	84,6	15,4	-	100,0
Pohjois-Pohjanmaa	Lkm	7	-	-	7
	%	100,0	-	-	100,0
Kainuu	Lkm	10	2	-	12
	%	83,3	16,7	-	100,0
Muu Suomi	Lkm	10	1	-	11
	%	90,9	9,1	-	100,0
Kajaani	Lkm	9	3	-	12
	%	75,0	25,0	-	100,0
Oulu	Lkm	14	-	-	14
	%	100,0	-	-	100,0
Muu paikkakunta	Lkm	4	-	-	4
	%	100,0	-	-	100,0

## 6.6 Tyytyväisyys palveluihin

Opettajankoulutusyksikköjen yhdistämispäätöksen jälkeen käynnistyivät käytännön suunnitelmat ja toimenpiteet Kajaanin koulutuksen siirtymisestä Oulun Linnanmaan kampukselle. Siirtymisen käytännön toimenpiteitä ovat opiskelijoiden näkökulmasta esimerkiksi henkilökohtainen ohjaus, opintoihin liittyvien harjoittelujen järjestelyt ja sivuaineopinnot. Opiskelijoille on myös pyritty antamaan mahdollisuus suorittaa opintojaan nopeutettuna järjestämällä esimerkiksi kesäopintoja, jotta heillä olisi mahdollisuus halutessaan valmistua Kajaanista. Niille opiskelijoille, jotka siirtyvät Oulun kampukselle jatkamaan opintojaan, on henkilökohtaisessa ohjauksessa pyritty yksilöllisesti huomioimaan opiskelijan sen hetkiset tarpeet, toiveet ja ongelmat.

Asiakaslähtöinen toiminta tavoittelee tilannetta, jossa asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun. Hyvän palvelun ominaisuuksia ja tekijöitä, joista asiakas muodostaa mielipiteensä, ovat muun muassa asiakkaan yksilöllinen huomioon ottaminen, organisaation luotettavuus, henkilöstön asiantuntemus tai asiakkaan ongelmia kohtaan osoitettu mielenkiinto. (Ks. esim. Ylikoski 1999, 126–129.) Opettajankoulutusyksikön muutostilanteen ja siirtymävaiheen tarkastelu asiakasnäkökulmasta jäsentää tutkimuksen tavoitetta selvittää, toteutuuko asiakaslähtöisyys koulutuksen siirtymävaiheessa. Asiakaslähtöisyyttä lähestytään tässä tutkimuksessa hyvän palvelun, vuorovaikutteisuuden ja saavutettavuuden näkökulmista.

Vastaajilta tiedusteltiin iän, kotipaikka-alueen ja tutkinnon loppuun suorittamisen alueen mukaan tyytyväisyyttä siirtymävaiheen palveluihin. Taulukossa 17 esitettyjen seitsemän eri väittämän mukaan nähdään, että Oulusta tutkintonsa loppuun saattavat vastaajat olivat kohtalaisen tyytyväisiä siirtymävaiheen palveluihin. Kajaanista tutkintonsa loppuun saattavat vastaajat (taulukko 32) olivat myös kohtalaisen tyytyväisiä palveluihin. Muualta Suomesta tutkintonsa loppuun saattavien (taulukko 33) mielestä palvelujen toteuttaminen nähtiin negatiivisimpana.

**Taulukko 17.** Tyytyväisyys palveluihin (tutkinto Oulusta) (Lkm/%)

		<b><u>Tyytyväisyys palveluihin</u></b>			
<b>Tutkinnon suorittamisen paikkakunta: Oulu</b>		Samaa mieltä	Eri mieltä	Ei osaa sanoa	Yhteensä
<b>Henkilöstö osaa asiansa, kun se järjestää siirtymävaiheen opintoja</b>	Lkm %	9 64,3	2 14,3	3 21,4	14 100,0
<b>Palvelu on johdonmukaista siirtymävaiheen opintojen järjestelyissä</b>	Lkm %	8 57,1	4 28,6	2 14,3	14 100,0
<b>Voi luottaa, että siirtymävaiheen toiminta on opiskelijan etujen mukaista</b>	Lkm %	6 42,9	7 50,0	1 7,1	14 100,0
<b>Henkilöstö ratkaisee ongelmat sujuvasti ja on halukas tekemään päätöksiä joustavasti</b>	Lkm %	10 71,4	1 7,1	3 21,4	14 100,0
<b>Asiat käsitellään luottamuksellisesti</b>	Lkm %	6 42,9	2 14,3	6 42,9	14 100,0
<b>Opintohallinnon palvelut eivät ole toimineet siirtymävaiheen aikana ongelmitta</b>	Lkm %	3 21,4	3 21,4	8 57,1	14 100,0

## 6.7 Vuorovaikutustilanteet

Vuorovaikutustilanteilla nähdään olevan sekä toiminnallinen että psykologinen vaikutus. Asiakkaan vuorovaikutustilanteen kokemukseen vaikuttavat, miten palveluntuottaja viestii ollessaan yhteydessä asiakkaaseen, mitä sanotaan asiakkaalle ja millä tavalla, miten tilanteessa välittyy palvelumyönteinen asenne ja ympäristön ilmapiiri. Näillä seikoilla on suuri psykologinen merkitys siihen, kuinka asiakas kokee palvelutilanteen ja onko hän tyytyväinen vai ei. Inhimillinen, henkilökohtainen ja kokonaisvaltainen kokemus muodostaa siten onnistuneen palvelutilanteen.

Vuorovaikutustilanteessa tulee puhua asiakkaalle tuttua kieltä, tilanteen on oltava kiireetön ja keskustelukumppanin asiasta tulee olla aidosti kiinnostuneita. Tähän asiakkaan kohtaamisen kokonaisuuteen liittyy lisäksi asiakkaan perusodotus tulla arvostetuksi ihmisenä, ei tapauksena tai ongelmankantajana. (Ks. esim. Grönroos 1987; Pohjola 2010.)

Vuorovaikutustilanteissa kasvokkaisviestintä on tehokkainta, koska siinä asioihin pystytään paneutumaan syvällisimmin. Kahden välisessä viestinnässä vaikuttamisen keinot ja mahdollisuudet ovat myös suurimmat. (Ikävalko 1999, 26). Yksikön siirtymävaiheen infotilaisuudet ja ”missä mennään” -tilaisuudet sekä henkilökohtaiset ohjaustilanteet ovat kasvokkaisviestintää. Näissä tilanteissa opiskelijat pystyvät esittämään tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä, jotka avaavat hyvin kyseessä olevan asian ja siihen voidaan palata uudestaan, jos jotakin jää siitä epäselväksi.

Tutkittaville esitettiin viisi väittämää palvelutilanteiden vuorovaikutteisuudesta ja kuinka he arvioivat näitä tilanteita. Vanhempien vastaajien ryhmästä (taulukko 18) reilusti yli puolet vastaajista oli tyytyväisiä siirtymävaiheen tapahtumien tiedottamiseen sekä asiakaspalvelutiloihin. Myös muut väittämät saivat arvioinnissa kohtalaisen hyvää arviota ja vastaajat olivat samaa mieltä väittämän kanssa. Taulukosta voidaan päätellä, että opiskelijat ovat nähneet positiivisena siirtymävaiheen palvelutilanteet. Kun tarkastellaan nuorempaa ikäryhmää 20–23 -vuotiaita, niin vastaajat arvioivat väittämiä lähes yhtä positiivisesti (taulukko 34) ja arvioivat palvelutilanteet yhtä myönteisesti, kuin vanhemman ikäryhmän vastaajat. Myös vastaajien kotipaikka-alueen Pohjois-Pohjanmaan (taulukko 35) ja Kainuun (taulukko 36) mukaan tarkastellessa vastaajat olivat tyytyväisiä palvelutilanteen osalta. Vain muualta Suomesta olevat vastaajat (taulukko 37) olivat negatiivisempia arvioidessaan palvelutilanteiden vuorovaikutusta. Vastausten tarkastelun mukaan, miltä paikkakunnalta vastaaja aikoo suorittaa tutkintonsa loppuun osoittaa, että sekä Oulusta (taulukko 38) että Kajaanista (taulukko 39) tutkintonsa loppuun saattavat arvioivat palvelutilanteet vuorovaikutuksen näkökulmasta myös melko myönteisesti. Tässäkin tarkastelussa muualta Suomesta olevat vastaajat (taulukko 40) olivat negatiivisempia arvioidessaan palvelutilanteiden vuorovaikutusta.



**Taulukko 18.** Vuorovaikutustilanteet (24 -vuotiaat tai vanhemmat, lkm/%)

		<b><u>Vuorovaikutustilanteet</u></b>			
<b>24 -vuotiaat tai vanhemmat</b>		Samaa mieltä	Eri mieltä	Ei osaa sanoa	Yhteensä
<b>Opiskelijoille tiedotetaan siirtymävaiheen tapahtumien kulusta hyvin</b>	Lkm %	8 61,5	3 23,1	2 15,4	13 100,0
<b>Vuorovaikutustilanteissa käytetään opiskelijan ymmärtämää kieltä</b>	Lkm %	7 53,7	2 15,4	4 30,8	13 100,0
<b>Opiskelija huomioidaan yksilöllisesti ja ongelmiin paneudutaan hyvin</b>	Lkm %	7 53,8	4 30,8	2 15,4	13 100,0
<b>Asiakaspalvelutilat ovat asiallisia</b>	Lkm %	8 61,5	- -	5 38,5	13 100,0
<b>Henkilöstö kykenee nopeisiin toimenpiteisiin ongelmien ilmennyttyä</b>	Lkm %	7 53,8	1 7,7	5 38,5	13 100,0

## 6.8 Palvelujen saavutettavuus

Asiakaslähtöinen organisaatio nähdään toimijana, jota on helppo lähestyä niin fyysisesti kuin tiedon ja tunteen tasollakin. Saavutettavuuden näkökulmasta asiakaslähtöisyyden piirteitä ovat esimerkiksi henkilöstön asiantuntemuksen määrä ja palveluprosessiin osallistuvien asiakkaiden tietomäärä, aukioloajat, aikataulut ja puhelimeen vastaaminen, työrutiinien, informaatiojärjestelmien ja muiden toimintajärjestelmien tehokkuus, palveluprosesseihin menevä aika, tilojen, kuten toimistojen ja laitosten sijainti, tilojen tekninen varustus, kalustus, työvälineet, asiakirjat ja muut apuvälineet. Saavutettavuudessa ei ole kuitenkaan ainoastaan kyse siitä, että edellä mainitut piirteet ovat kunnossa. Saavutettavuus merkitsee kokonaisuudessaan sitä, että organisaatio on aina tavoitettavissa ja sen kanssa on helppo toimia. Lisäksi organisaatiolla on oltava valmiuksia

ottaa vastaan ideoita ja virikkeitä asiakkailta ja ulkomaailmasta. (Ks. esim. Grönroos 1987; Storbacka ym. 1999.)

Tutkimusaineistoa tarkasteltiin seuraavaksi siirtymävaiheen palvelun saavutettavuuden näkökulmasta. Tutkittavia pyydettiin ottamaan kantaa seitsemään eri väittämään, kuinka onnistunutta organisaation eri toiminnot ovat saavutettavuuden näkökulmasta. Taulukosta 20 selviää, että Pohjois-Pohjanmaalta kotoisin olevat opiskelijat olivat kohtalaisen tyytyväisiä palvelujen saavutettavuuteen. Reilusti yli puolet heistä oli samaa mieltä useampien esitettyjen väittämien kanssa. Vertailtaessa eri väittämiä iän (taulukot 41–42), Kainuusta tai muualta Suomesta kotoisin olevien (taulukot 43–44) vastauksia ja tutkinnon loppuun suorittamisen alueen mukaan (taulukot 45–47) huomataan, että vastaajat olivat myös näiden ryhmittelyjen mukaan tyytyväisiä palvelujen saavutettavuuteen. Muualta Suomesta tutkintonsa loppuun saattavat näkivät palvelujen saavutettavuuden huonompana tai eivät osanneet arvioida väittämää ollenkaan.

**Taulukko 19.** Saavutettavuus (kotipaikkakunnan alue Pohjois-Pohjanmaa, lkm/%)

Vastaajan kotipaikkakunnan alue: Pohjois-Pohjanmaa		<u>Saavutettavuus</u>			
		Samaa mieltä	Eri mieltä	Ei osaa sanoa	Yhteensä
<b>Yhteydenpito on vaivatonta</b>	Lkm %	4 57,1	2 28,6	1 14,3	7 100,0
<b>Vastaanottoajan opinto-ohjaajalle saa hyvin oman toivomuksen mukaan</b>	Lkm %	4 57,1	1 14,3	2 28,6	7 100,0
<b>Kysymyksiin vastataan ripeästi</b>	Lkm %	3 42,9	1 14,3	3 42,9	7 100,0
<b>Henkilöstöllä on halu palvella opiskelijaa hyvin</b>	Lkm %	4 57,1	1 14,3	2 28,6	7 100,0
<b>Puhelimeen ja sähköposteihin vastataan ripeästi</b>	Lkm %	7 100,0	- -	- -	7 100,0

jatkuu

<b>Asiat hoidetaan mahdollisuuksien mukaan kerralla kuntoon</b>	Lkm %	3 42,9	2 28,6	2 28,6	7 100,0
<b>Henkilöstö on ystävällistä ja ammattitaitoista</b>	Lkm %	4 57,1	1 14,3	2 28,6	7 100,0

## 6.9 Tulosten yhteenvetoa

Tapaustutkimus ymmärretään tutkimuksena, jonka taustalta löytyy pyrkimys ymmärtää inhimillistä ja ihmisyhteisöihin liittyvää toimintaa kokonaisvaltaisesti, vaikka tutkimuksen tavoitteena olisi yhden tietyn ilmiön kuvaaminen. Opettajankoulutusyksikköjen yhdistämisen opiskelijoille mukanaan tuomien vaikutusten tarkastelun päätarkoituksena oli selvittää ”Kuinka hyväksyttävänä opiskelijat näkevät opettajankoulutusyksikköjen yhdistämisen?” ja ”Toteutuuko asiakaslähtöisyys opettajankoulutusyksikköjen yhdistämisessä ja lisääntyykö sen myötä muutoksen legitimitetti?” Empiirisessä osuudessa tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia seuraavien alueiden kautta: Muutoksen merkitys ja asennoituminen muutokseen, muutosviestintä, muutoksen legitimitetti, tyytyväisyys palveluihin, vuorovaikutustilanteet ja palvelujen saavutettavuus.

Empiirisen aineiston tuloksena on muodostunut kuva tapausorganisaation muutoksen merkityksestä opiskelijoille sekä heidän asennoitumisestaan siihen heidän itsensä arvioimana. Koulutuksien yhdistämisspätöksellä oli vaikutusta opiskelijan omiin opintoihin. Päätös motivoi opiskelemaan nopeammin ja tehokkaammin erityisesti niitä opiskelijoita, joiden tavoitteena on valmistua Kajaanista ennen kesää 2013. Opintojen nopeuttaminen on nähtävissä hyvänä ja huonona asiana. Hyvänä asiana voidaan nähdä, että opiskelijan ei tarvitse vaihtaa opiskelupaikkakuntaa toiseen kaupunkiin kesken opintojensa. Huonona asiana taas voidaan ajatella, että opintojen nopeuttaminen saattaa vaikuttaa koulutuksessa annetun tiedon omaksumiseen ja opiskelu keskittyy opintopisteiden hankkimiseen nopeassa tahdissa. Erään vastaajan kommentti avoimessa kysymyksessä kiteyttää hyvin lakkautuspäätöksen käytännön merkityksen opiskelijalle:

*”Lakkauttaminen 2009 aloittaneille oli todellinen yllätys, jolloin jouduttiin miettimään nopeasti ratkaisuja omien opintojen eteenpäin viemiseksi. Tässä tapauksessa ei enää katsottu*

*omien opintojen laatua vaan määrää, jolloin vaarana oli pelkkä opintojakson suorittaminen, ei opintoihin syventyminen.”*

Tutkielman alussa esiteltiin tutkimuskirjallisuuden perusteella erilaisia lähestymistapoja organisaatiomuutokseen ja muutosvastarintaan. Muutosprosessin ensimmäinen vaihe on ihmisten lamaantuminen, jolloin he joutuvat shokkiin kuullessaan tulevasta. Sen seurauksena ilmenee muutoksen voimakas kieltäminen tai kritiikki. (Stenvall & Virtanen 2007, 51–52.) Peilattaessa tämän tutkimuksen tuloksia muutosteorioissa esitettyihin muutoksen kokemisen vaiheisiin voitaneen todeta, että alun sokkivaihe on ollut opiskelijoiden keskuudessa voimakasta. Sen seurauksena lähes jokainen heistä osallistui erilaisiin lakkautuksen vastustukseen suunnattuun toimintaan. Tästä voidaan päätellä, että vastaajat ovat pitäneet opettajankoulutusyksikön säilymistä erityisen tärkeänä. Kysyttäessä tutkittavilta avoimella kysymyksellä, minkälaista vastustusta lakkautuspäätöstä kohtaan esiintyi, kommentoi eräs vastaaja seuraavasti: *”mielenosoituksia, kapinointia, suuttumusta ja pahaa pettymystä, suorastaan raivoa”*. Tämä kommentti kuvanee hyvin lakkautuspäätöksen opiskelijoille aiheuttamia tunteita ja toimintaa.

Tutkimuskirjallisuudessa on noussut esiin muutosvastarintaan liittyvät tunteet. Erilaisten tunteiden käsittely auttaa henkilöitä hyväksymään muutoksen ja he saattavat sitoutua muutokseen silloin paremmin. (Juuti & Virtanen 2009, 118–123.) Tutkimuksen tuloksena selvisi, että opiskelijat ovat käyneet keskuudessaan hyvin paljon vuoropuhelua omista tunteistaan lakkautuspäätöstä kohtaan. Voidaan ajatella, että tunteista puhuminen olisi saattanut olla tässä tapauksessa vaikuttamassa siihen, että muutos hyväksytään helpommin, muutos koetaan myönteisempänä ja siihen sitoudutaan. Tulosten perusteella yksikön lakkauttamista ei ole kuitenkaan opiskelijoiden keskuudessa hyväksytty.

Yhteishenki lisääntyi opiskelijoiden välillä yksikön lakkautuksen myötä. Opiskelijoiden vastustus lakkautuspäätöstä kohtaan oli voimakasta. Aineistosta voidaan tehdä johtopäätös, että samalla kun opiskelijat kritisoivat ja vastustivat yhdessä lakkauttamispäätöstä erilaisen toiminnan kautta, yhteishenki heidän välillään myös kasvoi, koska he tunsivat yhteenkuuluvuutta kuulumalla siihen vuosikurssiin, johon lakkautuspäätös eniten vaikuttaa.

Koulutuksien yhdistämisen voidaan luonnehtia olevan toteutettu kohtalaisen hitaassa aikataulussa. Opettajankoulutusyksiköiden yhdistämiseen menevä läpivientiaika määriteltiin olevan kevästä 2010 heinäkuun 2013 loppuun saakka. Tutkimuksen aineistonkeruu ajoittui keväälle

2012, jolloin muutosprosessi oli vielä kesken. Vastaajat olivat kuitenkin selkeästi jo muodostaneet kantansa siirtymäajan pituuden sopivuuteen eivätkä pitäneet muutokseen sopeutumiseen annettua aikaa riittävänä.

Yleisesti organisaation muutostilanteissa väitetään, että tiedotus ei pelaa ja sitä ei anneta riittävästi. Muutosviestinnän näkökulmasta aineistoa tarkasteltaessa huomataan, että väite näyttäisi pitävän paikkansa. Viestinnällä on merkitystä muutostilanteessa, koska viestintä voidaan nähdä eräänlaisena muutoksen implementointia edistävänä tekijänä. Muutoksen johtaminen on siten jatkuvaa vuorovaikutusta ihmisten kanssa. Ilman johdon esimerkkiä, mukana oloa ja näkymistä muutos ei useinkaan saa legitimizeettia. Ei riitä, että johto on näkyvissä pelkästään muutoksen käynnistämisen ja satunnaisten kokoontumisten alustajana, vaan sen tulee osallistua aktiivisesti koko prosessin ajan keskustellen erilaisissa tilanteissa sekä henkilöstön että sidosryhmien kanssa. Muutosprosessin alun shokkivaiheelle on kuvaavaa myös se, että henkilöillä on silloin rajallinen kyky ottaa vastaan informaatiota. Muutosviestintä saattaa kehittyä ongelmalliseksi, koska johdon mielestä tarpeellista tietoa on annettu riittävästi, mutta ihmiset eivät koe saaneen sitä tarpeeksi. (Erämettä 2003, 222; Stenvall & Virtanen 2007; 51.) Analyysi osoitti, että suuri osa opiskelijoista oli sitä mieltä, että erityisesti alkuvaiheessa ei saatu tarpeeksi tietoa miksi muutos tapahtui ja mitä seurauksia siitä on heille. Suurelle osalle vastaajista muutoksen perustelut olivat myös edelleen epäselviä, vaikka muutospäätöksestä on kulunut aikaa jo yli kaksi vuotta. Mieli-piteet olivat vähän positiivisempia, kun tarkasteltiin tiedotuksen riittävyyttä muutokseen liittyvissä keskustelu- ja informaatiotilaisuuksissa. Tämän arvioinnin valossa tuli vahvasti esiin, että opettajankoulutusyksikön opiskelijat suhtautuivat hyvin negatiivisesti muutoksesta annettuun tiedotukseen ja sillä ei ole saavutettu siten muutosviestinnän tavoitetta. Voidaan myös ajatella, että tiedon vastaanottamisen halu saattoi opiskelijoilla olla heikompaa alun sokkivaiheessa. Toisaalta viestinnästä ei ehkä osattu erottaa olennaista informaatiota

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, kuinka legitiiminä opiskelijat näkevät opettajankoulutusyksiköiden yhdistämisen? Legitimeetti -käsitteellä tarkoitetaan yleisesti jonkin toimijan harjoittaman vallankäytön hyväksyttävyyttä kansalaisten silmissä. (Paloheimo & Wiberg 1997, 190–192.) Opettajankoulutusyksikön lakkautuksen hyväksyttävyyttä lähestyttiin yliopiston päätöksenteon, yliopiston toiminta-alueen, yhteiskunnan, paikallisen alueen, Kampuksen henkilöstön, opiskelijoiden oman vuosikurssin, kampuksen perinteiden sekä historian näkökulmista. Aineistosta nousi lähes yksimielisenä tuloksena esille, että opettajankoulutusyksiköiden yhdistäminen ja Kajaanin yksikön lakkauttaminen ei ole saanut opiskelijoiden hyväksymistä tarkasteltiinpa lakkautuksen

legitimiteettiä mistä lähestymistavasta tahansa. Vastaajat purkivat kyselylomakkeessa olleissa avoimissa kysymyksissä ajatuksiaan ja tuntojaan lakkautuspäätöksen hyväksyttävyydestä, yliopiston toiminnasta ja vastuusta seuraavasti:

*”Olisi pitänyt huomioida opettajankoulutusyksikön merkitys Kainuulle; saadaanko Kainuuseen enää opettajia opettajankoulutusyksikön lakkautuksen takia? Pitäisi huomioida se, ettei jo ennestään muuttotappiosta kärsivältä alueelta viedä kaikkea koulutusta pois.”*

*”Kajaanissa yliopistolain voimaan astuminen tuntui välittömästi. Yliopistojen autonomialla on lisätty niiden omaa päätäntävaltaa ja taloudellista vastuunottoa. Kajaanissa ei lain tavoitteet täyttyneet - päinvastoin. Muutokset näkyvät ja tuntuvat; huoli opettajien riittävyydestä Kainuussa on todellinen.”*

*”Täytyisi arvioida opettajien tarve työmarkkinoilla. Lisäksi täytyisi ottaa huomioon se näkökohta, että Kajaanin opettajankoulutukseen päässeet opiskelijat valmistuvat maisteriksi paremmalla läpäisyprosentilla, kuin Oulun opettajankoulutuksen vastaavat opiskelijat.”*

Vastaajat pohtivat myös avoimissa kysymyksissä, mistä yliopiston päättäjien tulisi ottaa vastuuta, jotta sen toiminta olisi hyväksyttävää seuraavasti:

*”Täytyisi arvioida tulevaisuuden opettajien tarve työmarkkinoilla. Lisäksi täytyisi ottaa huomioon se näkökohta, että Kajaanin opettajankoulutukseen päässeet opiskelijat valmistuvat maisteriksi paremmalla valmistumisprosentilla, kuin Oulun vastaavat opiskelijat.”*

*”Yliopistojen tulisi hoitaa velvollisuutensa eli järjestää luvatut opinnot, eikä lakkauttaa niitä kesken kaiken. Koulutuksen tulisi olla luotettavaa ja tasaista, jotta opiskelijoiden ei tarvitsisi pitää tiukkaan kiinni oikeuksistaan.”*

*”Vastuuta tulisi ottaa sen toiminnasta ja kyetä selittämään päätökset perustellusti.”*

Tutkimuksella haettiin vastausta myös siihen, toteutuuko asiakaslähtöisyys opettajankoulutusyksikköjen yhdistämisessä ja lisääntykö sen myötä muutoksen legitimiteetti? Asiakaslähtöisyyden tavoitteena on, että organisaation toiminta on sellaista, jossa asiakas voi olla tyytyväinen sen tarjoamiin palveluihin, asiakas osataan ottaa huomioon yksilöllisesti, asiakkaalla on mahdolli-

suus vaikuttaa asioihin, organisaation toiminta on luotettavaa ja se osaa asiansa, organisaatio tiedottaa asiakkaille tapahtumien kulusta, palvelussa käytetään asiakkaan ymmärtämää kieltä, luottamuksellisuus asioiden käsittelyssä ym. (Ks. esim. Grönroos 1987, 34–36; Ylikoski 1999, 126–129.) Tutkimuksessa tarkasteltiin asiakaslähtöisyyttä teoriasta nousseiden kolmen näkökulman mukaan: tyytyväisyys palveluihin, vuorovaikutustilanteet ja palvelujen saavutettavuus. Tulosten mukaan opettajankoulutusyksikköjen yhdistämisen siirtymävaiheessa opiskelijat näkivät palvelutilanteet positiivisina ja niissä toteutuivat valituista asiakaslähtöisyyden kolmesta näkökulmasta tarkasteltuna eri palvelutoiminnot kohtuullisen hyvin. Vain vuorovaikutuksen tasolla aineistoa tarkasteltaessa tilanne oli tyydyttävä. On tosin huomattava, että tyytyväisyys esimerkiksi muutoksesta annettuun tiedotukseen ei välttämättä koskaan ole erinomaisella tasolla ja erilaisissa tutkimuksissa on tultu samoihin päätelmiin. (Ks. esim. Stenvall & Virtanen 2007, 75.) Tutkimuskysymyksiin saatetaan myös vastata tarkoituksenmukaisesti myös alakanttiin. Vaikka vastaajat olivat kokonaisuuden tasolla tyytyväisiä toimintaan, ei siirtymävaiheen opintojen järjestelyt ja niistä tiedottaminen tyydyttäneet kaikkia vastaajia. Avoimissa vastauksissa esitettiin seuraavia kommentteja, kun kysyttiin millaisiin siirtymävaiheen opintojen järjestelyihin olisit kaivannut parannusta?

*”Enemmän tiedottamista opinnoista Oulussa.”*

*”Enemmän infoa ja selkeyttä opintoihin ja niiden järjestämiseen.”*

Opiskelijoille aiheutti huolta myös opintojen käytännön järjestelyt siirtymävaiheessa. Avoimissa vastauksissa tutkittavat kaipaivat opintojen järjestelyihin parannusta sekä harjoittelujaksojen että sivuaineopintojen järjestelyjen osalta.

*”Harjoittelujen suorittaminen Kajaanissa ja Oulussa - Kajaanissa harjoittelukoulu on melko täysi ja opiskelijat ovat olleet epätietoisia omista mahdollisuuksista tehdä harjoitteluja nopeutetusti Kajaanissa.”*

*”Sivuaineiden osalta tietoa, mitä suorittaa missäkin ja koska?”*

Tutkimus osoittaa, että asiakaslähtöisyys toteutuu opettajankoulutusyksikköjen yhdistämisvaiheessa ja opiskelijat olivat pääosin tyytyväisiä siirtymävaiheen käytännön järjestelyihin ja palveluihin muilta, paitsi annetun tiedotuksen suhteen. Organisaation yhdistämisvaihe on vielä käynnissä, mutta tulosten mukaan vastaajat ovat selkeästi luoneet kantansa lakkautuspäätöstä koh-

taan. Aineistosta saatujen tulosten mukaan lähes kaikki opiskelijat suhtautuivat Oulun yliopiston hallituksen lakkautuspäätökseen hyvin kielteisesti. Tutkimuksessa haluttiin lisäksi selvittää, lisääntykö muutoksen legitimizeetti asiakaslähtöisen toiminnan myötä. Koska opiskelijoiden asennoituminen lakkautuspäätökseen oli selkeästi kielteinen, voidaan päätellä, että asiakaslähtöisellä toiminnalla ei ole ollut yhteyttä legitimizeetin lisääntymiseen. Varsin selvää on, että asiakaslähtöisellä toiminnalla ei ole saavutettu lakkautuspäätöksen legitimizeettiä opiskelijoiden keskuudessa, eivätkä opiskelijat ole muutosprosessin edetessä hyväksyneet koulutuksien yhdistämistä eivätkä näe, että se oli oikea ratkaisu Kainuun, Kajaanin kampuksen yhteisön, oman vuosisikurssin, laitoksen historian ja perinteiden näkökulmasta.

Viestinnän ja annetun informaation riittävyys nousi esiin empiirisen aineiston tuloksissa. Legitimeetti olisi saattanut lisääntyä, jos viestintä ja vuorovaikutus olisi ollut toimivampaa. Niitä vahvistamalla, esimerkiksi sitouttamalla opiskelijoita enemmän siirtymävaiheen toimintaan erilaisin keinoin, kuten paremmalla tiedottamisella, osallistamisella tai erilaisilla tilaisuuksilla, legitimizeetti olisi tältä osin ehkä lisääntynyt. Stenvall & Virtasen (2007, 65–67) mukaan muutoksen johtamisella ja viestinnällä on selvä yhteys sen toteuttamiseen. Jos viestintä ei toimi ja se ei vaikuta ihmisten käyttäytymiseen, vastuun kantaa muutosjohtaja. Viestinnän avulla voidaan informoida muutoksen sisällöstä ja tavoitteista ja siten varmistetaan tiedon perille meno sekä sitoutetaan organisaation jäseniä muutoshankkeen sisältöön ja tavoitteisiin.

Vastaajien näkemys yksikön työllistävästä vaikutuksesta ja huoli kasvavasta työttömyydestä alueella koettiin epäoikeudenmukaisena. Yksikön lakkauttamisella nähtiin olevan vaikutusta koulutetun henkilöstön siirtymisenä pois alueelta ja tulevaisuudessa tarvittavan opettajaresurssin vähenemisenä valmiiksi muuttotappioisesta maakunnasta. Opiskelijat kokivat epäoikeudenmukaisuutta myös siitä, että toimiva ja tehokas yksikkö lopetetaan, koska tilastojen mukaan Kajaanin opettajankoulutusyksiköstä valmistuu opettajia työmarkkinoille enemmän vuosittain, kuin Oulun opettajankoulutusyksiköstä.

Muutostilanteessa on erityisen keskeistä luottamus oikeudenmukaisuuteen, koska muutoksissa joudutaan tekemään monia yksilöihin henkilökohtaisesti vaikuttavia asioita. Epäoikeudenmukaisuuden kokeminen heikentää silloin ihmisten halua toimia muutoksen edistämiseksi ja sen puolesta. (Stenvall & Virtanen 2007, 82–83.) Opiskelijat olivat opiskelemaan tullessaan luottaneet siihen, että he opiskelevat Kajaanin yksikössä ja valmistuvat sieltä opettajiksi tietyssä aikataulussa. Lakkautuksen seurauksena he joutuivat uudelleen pohtimaan ja arvioimaan omia opintosuun-



nitelmiaan, aikataulujaan ja mahdollista opiskelupaikkakunnan vaihtumista. Lakkauspäätöksen seurauksena he menettivät luottamuksensa yliopiston toimintaan, koska he kokivat sen pettäneen heidät. Tällä seikalla on myös siten vaikutusta muutoksen legitimitettiin.

Aineistosta esiin nousseiden ”ei osaa sanoa” -vastausten suuri määrä oli melko yleinen. Mielipiteen puuttuminen saattaa johtua siitä, että koulutuksien yhdistämisen siirtymävaihe on vielä meillä tämän tutkimuksen tarkasteluajankohdalla ja vastaajat eivät ole vielä muodostaneet mielipidettään kaikista asioista. Toisaalta ”ei osaa sanoa” -vastausten suuri määrä voi kieliä vastaajan laiskuudesta pohtia omaa mielipidettään. Ei osaa sanoa -vastausten määrä voi johtua myös siitä, että vastaaja ei ole ymmärtänyt väittämää.

## 7 POHDINTAA JA PÄÄTELMIÄ

Tutkimuksen teoreettinen keskustelu perustui organisaation muutokseen ja muutoksen legitimiin sekä asiakaslähtöisyyteen. Tutkimuksen kohteena oli yliopiston erillislaitoksen muutos opiskelijoiden näkökulmasta arvioituna. Tutkimuksen keskeinen kontribuutio muodostui siten yliopistouudistuksesta saadusta tiedosta ja uudistukseen vaikuttaneista tekijöistä sekä siitä, mitä vaikutuksia yliopistojen toimintaympäristöjen ja yliopistolain muutoksella oli niiden toimintaan. Tutkimus toi uutta tietoa siitä, millaisena näyttäytyy yliopiston erillislaitoksen lakkauttaminen ja yhdistäminen emoyliopistoon opettajaopiskelijoiden arvioimana tutkimuksen kohteena olleessa organisaatiomuutoksessa.

Tämän tapaustutkimuksen muutoksessa on organisaatiomuutosteorioiden valossa piirteitä fuusiosta tai organisaatioiden yhdistämisestä. Yhdistämisen tavoitteelle on tyypillistä hoitaa organisaation perustehtäviä paremmin yhdessä kuin erikseen. Organisaatiomuutoksen motiivina ja strategisena tavoitteena on yleisesti toiminnan tehostaminen, jotta se vastaisi paremmin organisaatiolle osoitettuja taloudellisia ja palvelullisia tehtäviä. Muutostarpeen syntyminen on mahdollistunut ulkopuolisten tekijöiden johdosta, jonka paineisiin Oulun yliopisto reagoi käynnistämällä organisaatiomuutoksen yhdistääkseen Oulussa ja Kajaanissa sijaitsevat opettajankoulutusyksiköt yhdeksi yksiköksi Oulun Linnanmaan kampukselle. Julkisen sektorin organisaatiomuutoksen tarve syntyy useimmiten sen ulkopuolelta. Muutosteorioiden näkökulmasta organisaatiomuutoksen käynnistämisen syyt ovat siten vahvasti sidoksissa yliopistojen toimintaympäristön ja lain-säädännön muutoksiin.

Yhdistämisen varattu aikataulu on keväästä 2010 kesään 2013. Tämä herättää ajatuksen, olisiko ihanteellinen läpimenoaika ollut vuoden pitempi kesään 2014 asti, jolloin vuonna 2009 tai aikaisemmin opintonsa aloittaneilla olisi ollut aikaa valmistua kasvatustieteiden maisteriksi Kajaanista, eikä opintoja olisi tarvinnut nopeuttaa tai opiskelupaikkakunnan vaihtoa ei olisi tarvinnut tehdä kesken opintojen? Yhdistämisen pitempi aikataulu olisi saattanut lisätä yhdistämispäätöksen

legitimiteettiä, koska sillä ei olisi ollut silloin vaikutusta opiskelijoiden henkilökohtaiseen elämään, opiskelutahtiin ja opiskelupaikkakunnan vaihtumiseen.

Tutkimuksen teoreettisessa osassa esitettiin organisaation muutoksen liittyvänä muutoksen legitimitetti. Legitimiteetin käsitteellä tarkasteltaessa Oulun yliopiston päätös lakkauttaa Kajaanin opettajankoulutusyksikkö taloudellisiin syihin vedoten ei saanut opiskelijoiden ymmärrystä. Tulokset haastavatkin pohtimaan yliopiston hallituksen lakkautuspäätöksessä esitettyä taloudellisuuden perustetta, koska viime päivinä yliopistolaiset ovat saaneet lukea Oulun yliopiston suunnitelmista avata toinen harjoittelukoulu Ouluun Kajaanin normaalikoulun lopettaessa toimintansa Kajaanin yksikön lakkautuspäätöksen vuoksi 31.7.2013. Opiskelijamäärien kasvaessa Oulun opettajakoulutuksessa tarvitaan lisää harjoittelupaikkoja, mutta Oulun normaalikoulun kapasiteetti ei riitä täyttämään kasvavan opiskelijamäärän tarpeita. (Oulun yliopiston tiedote 11.5.2012). Suunnitelma herättää luonnollisesti kysymyksen, millaista taloudellista hyötyä opettajankoulutusyksikköjen yhdistämisellä todellisuudessa saavutettiin?

Merkittävä havainto oli, että viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys nousi vahvasti esille aineistosta. Organisaatioissa toteutettavat muutokset vaativat poikkeuksetta viestinnän tehostamista ja siksi muutoshankkeen toteutuksessa kannattaa nähdä vaivaa viestinnän suunnittelun osalta. (Stenvall & Virtanen 2007, 65–67.) Muutosviestintä nähdään asioiden syvälliseksi ja perusteelliseksi käsittelyksi, jonka tehtävänä on sekä kuvata että toteuttaa muutosta. Uusi ja yllättävä asia, joka vaikuttaa koko organisaatioon, vaatii enemmän syiden, taustojen ja seurausten selvittelyä kuin rutiininomaiset asiat. Epätietoisuudella on taipumus aiheuttaa pelkoa ja huhuja organisaatiossa. Kun asioista tiedotetaan reaaliaikaisesti, viestintä koetaan silloin hyödyllisenä ja turvallisuutta tuottavana, vaikka uutiset olisivat huonojakin. Johdon viestinnän sisällöt ja tyylit vaikuttavat siihen, kuinka ihmiset ymmärtävät muutoksen, voivatko he hyväksyä sen ja samalla sitoutua siihen. Vaikka viestinnällä yksinään ei pystytä selvittämään kaikkia muutokseen liittyviä ongelmia, voidaan sen avulla motivoida henkilöitä kohtaamaan muutokset mahdollisuutena sekä hallita muutosvastarintaa. (Juholin 2001, 242–244.) Viestintää voidaan hoitaa monin tavoin, esimerkiksi tiedotustilaisuudet, tiedotteet, ilmoitustaulu, sisäiset lehdet, puhelinketjut, esitteet, valmennustilaisuudet ja tiedotuspisteet. Kirjallinen aineisto on toki hyödyllistä muutosviestinnässä, mutta se vain tukee muutoksen kohteena olevia ihmisiä, eikä aktivoi perehtymään asioihin ja löytämään vastauksia kysymyksiinsä. Siksi muutoksessa tarvitaan paljon kasvokkainviestintää edellä mainittujen tapojen lisäksi. (Valpola 2004, 62–64.)

Vastaajista suuri osa piti tiedotusta riittämättömänä muutoksen alkuvaiheessa keväällä 2010. Opiskelijoiden kielteisiä kokemuksia opettajankoulutusyksikön lakkautuspäätökseen voidaan pyrkiä ymmärtämään tarkastelemalla niitä muutosviestinnän ja -johtamisen näkökulmasta. Viestinnän riittämättömyys oli vastaajilta perusteltua arviointia, koska varsinaisia tiedotus- ja informaatiotilaisuuksia heille ryhdyttiin pitämään vasta syyslukukaudella 2010. Muutosvastarintaa olisi saattanut ilmetä vähemmän, jos viestintä olisi hoidettu toisin ja muutoksesta sekä siitä, mitä se aiheuttaa opiskelijoille, olisi kerrottu aiemmin. Toisaalta on huomattava, että opintojen järjestelyistä ja käytännön toteuttamisesta ei yliopiston johdolla ollut vielä tiedotettavaa alkuvaiheessa. Siirtymävaiheen koordinoitua suunnittelevia ja tukevia työryhmiä ei ollut vielä nimetty eikä ollut selkeää käsitystä, miten siirtymävaihe tullaan käytännössä toteuttamaan. Kuitenkin viestintäteorioiden mukaan silloinkin on tiedotettava, vaikka varsinaista tiedotettavaa ei ole. Opiskelijat olivat huhujen ja epätietoisuuden varassa ja he ryhtyivät vastustamaan lakkautuspäätöstä eri tavoin silloin, kun huhut yksikköjen yhdistämisestä tulivat esille.

Jos yliopiston johto olisi tullut henkilökohtaisesti kertomaan tehdystä päätöksestä opiskelijoille paikan päälle heti päätöksenteon jälkeen, olisi näin meneteltynä pystytty kenties vähentämään opiskelijoiden keskuudessa ilmennytta muutosvastarintaa ja vahvistamaan luottamusta muutoksen onnistumiseen. Erämetsän (2003, 222) mukaan ilman johdon esimerkkiä, mukana oloa ja näkymistä muutos ei useinkaan saa legitimizeettiä. Ei riitä, että johto on näkyvissä pelkästään muutoksen käynnistämisen ja satunnaisten kokoontumisten alustajana, vaan sen tulee osallistua aktiivisesti koko prosessin ajan keskustellen erilaisissa tilanteissa sekä henkilöstön että sidosryhmien kanssa. Johdon tulee olla mukana siksi, että muutoksen johtaminen on johdon ja esimiesten tärkein ja vaativin tehtävä.

Opiskelijoiden kielteistä suhtautumista Kajaanin yksikön lakkauttamiseen voidaan peilata myös muutosteorioissa esitettyihin tyypillisiin muutoksessa esiintyviin eri vaiheisiin. Muutosprosessista voidaan erottaa alun lamaannusvaihe, toiveitten heräämisvaihe ja muutokseen sopeutumisvaihe. (Ks. esim. Stenvall & Virtanen 2007). Selvää on, että suurin osa vastaajista ei ole päässyt vielä muutoksen käsittelyssä sopeutumisvaiheeseen, vaan koulutuksien yhdistäminen kielletään yhä ja lakkautuspäätös nähdään epäoikeudenmukaisena toimintana. Muutoksen sopeutumisvaiheeseen pääsemistä voi heikentää se, että aika lakkautussuunnitelmasta lopulliseen päätökseen vietiin läpi varsin nopeasti. Lakkautuspäätös tuli yllättäen, eikä siihen osattu tarpeeksi varautua. Opiskelijat saattoivat myös kokea, että yliopisto ei pitänyt lupauksiaan järjestää kasvatustieteen maisterin opintoja Kajaanissa luvatussa aikataulussa. Kuitenkin opiskelemaan hakeutuessaan he

vielä olivat uskoneet näin tapahtuvan. Lupaukset, jotka yliopiston nähtiin antaneen, olivat rikkoontuneet ja luottamus yliopiston toimintaan heikentynyt. Koettu pettymys purkaantui erilaiseen muutoksen vastustamiseen suunnattuun toimintaan ja lakkautuspäätöstä ei ole annettu anteeksi.

Organisaatiomuutos tuo yleensä mukanaan epävarmuutta tulevastä ja siitä mikä merkitys sillä on henkilön omaan asemaan. Yksikön lakkauttamispäätöksellä oli merkitystä opiskelija omiin opintoihin ja opiskeluaikatauluun erityisesti vanhemman ikäryhmän opiskelijoiden kohdalla. Lakkautuspäätös merkitsi omien opintojen tehostamista ja nopeuttamista. Opiskelun kuormittavuuden lisääntyminen yksilötasolla saattoi heikentää myös lakkautuspäätöksen hyväksymistä. On kuitenkin muistettava, että opintojen tehostaminen ja nopeuttaminen ei koskenut kaikkia vastaajia.

Tutkimuksesta saadun tiedon avulla on esitetty pohdintoja siitä, mitä tekijöitä opiskelijoiden näkemysten taustalta todennäköisesti löytyy. Tutkimuksen tavoitteena oli pyrkimys ymmärtää ihmillistä ja ihmisyyhteisöihin liittyvää toimintaa kokonaisvaltaisesti ja tätä tavoitetta on lähestytty tulkitsemalla aineistosta nousseita havaintoja. Toisaalta tutkijan oma työelämätausta Kajaanin opettajankoulutusyksikössä auttoi myös tulkitsemaan pinnan alla olevia asioita ja ymmärtämään kohteena olevaa ilmiötä samalla, kun tutkimuksessa esitetyistä eri teorioista nousseet sisällöt ovat saaneet merkityksiä tässä tutkimuksessa. Tutkimus on tuonut oman lisänsä aikaisemmin tehtyjen tutkimusten joukkoon, joita on tehty organisaatiomuutoksesta ja ihmisten kokemuksista niissä. Saatujen tulosten myötä on syntynyt ajatuksia jatkotutkimuksille. Olisi mielenkiintoista tutkia Ouluun siirtyvien opiskelijoiden sopeutumista saman organisaation eri yksikköön, sen erilaisiin käytäntöihin ja organisaatiokulttuuriin tekemällä esimerkiksi haastattelututkimus, jonka avulla voisi päästä pureutumaan syvemmälle ihmisten organisaatiomuutoksessa kokemiin tunteuksiin.

Yliopistollisen koulutuksen yhtenä tavoitteena voidaan pitää sitä, että se kannustaa opiskelijoita kriittiseen ajatteluun ja asioiden kyseenalaistamiseen. Tässä tutkimuksessa opettaja-opiskelijat arvioivat asennoitumistaan organisaatiomuutokseen sekä sen vaikutuksia omaan opiskeluun, siirtymävaiheen käytännön järjestelyihin sekä muutoksen hyväksyttävyyteen eri näkökulmista käsin. Opiskelijat ovat olleet organisaatiomuutoksen keskiössä ja osallistuneet samalla muutosprosessiin toimimalla siirtymävaiheessa organisaation antamien suunnitelmien ja ohjeiden mukaan, jotta käytännön siirtymävaihe etenisi joustavasti samalla, kun se hyödyttää emoyliopiston tehtävää hallita kasvavaa opiskelijamäärää Oulun opettajankoulutusyksikössä. Opiskelijoiden

antamaa kriittistäkin palautetta ei tulisi tulkita muutosvastarinnaksi, vaan nähtävä näkökulmia avartavana asiana, joka antaa vastaavalle yhdistämisprosessille eväitä kehittää ja suunnitella omaa toimintaansa paremmin.

## Lähteet

- Aaltola, Juhani & Valli, Raine (2001): Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. PS-kustannus: Jyväskylä.
- Alasuutari, Pertti (1994): Laadullinen tutkimus. Vastapaino: Tampere.
- Alkula, Tapani, Pöntinen, Seppo & Ylöstalo, Pekka (1995): Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. WSOY: Juva.
- Dale, Roger (2000): Globalisation and education: Demonstrating a "global world educational culture" or Locating a "globally structured educational agenda"? *Education Theory* 50(4), 427–448.
- Eriksson, Päivi & Koistinen, Katri (2005): Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisuja 4/2005: Helsinki.
- Erämetsä, Timo (2003): Myönteinen muutos. Tammi: Helsinki.
- Eskola, Jari (2001): Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (2001): Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. PS-kustannus: Jyväskylä.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (2000): Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino: Tampere.
- Grönroos, Christian (1987): Hyvään palveluun. Palvelun kehittäminen julkisessa hallinnossa. Valtion painatuskeskus: Helsinki.
- Grönroos, Christian (1991): Nyt kilpaillaan palvelulla. Gummerus: Jyväskylä.
- Grönroos, Christian (2009): Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WS Bookwell Oy: Juva.
- Haveri, Arto & Majoinen, Kaija (2000): Muutosprosessit ja johtajuus – kuinka kunnat yhdistyvät? Suomen kuntaliitto: Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2005): Tutki ja kirjoita. Tammi: Helsinki.
- Ikävalko, Elisa (1999): Käytännön tiedottaminen. Yhteisöviestinnän käsikirja. Inforviestintä: Helsinki.
- Jakonen, Mikko & Tilli, Jouni (toim.), (2011): Yhteinen yliopisto. Juvenes Print: Tampere.
- Juholin, Elisa (2001): Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Inforviestintä: Helsinki.
- Juppo, Virpi (2007): Systeemi- ja kontingenssiteorioiden anti muutoksen johtajuuteen. Kunnallistieteellinen aikakausikirja 1/2007.
- Juppo, Virpi (2011): Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Akateeminen väitöskirja: Vaasan yliopisto.
- Juuti, Pauli, Rannikko, Heikki & Saarikoski, Ville (2004): Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöllä. Otava: Keuruu.
- Juuti, Pauli & Virtanen, Petri (2009): Organisaatiomuutos. Otava: Helsinki.

- Jäntti, Antti, Airaksinen, Jenni & Haveri, Arto (2010): Siniset ajatukset – vapaasta pudotuksesta hallittuun sopeuttamiseen. Kainuun hallintokokeilun vaikutukset. Valtiovarainministeriön julkaisuja 20/2010.
- Järvinen, Pekka (1998): Esimiestyö ongelmatilanteissa. WSOY: Porvoo.
- Jääskinen, Niilo & Rantanen, Jorma (2007): Yliopistojen taloudellisen ja hallinnollisen aseman uudistaminen. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2007:2.
- Kajaanin yliopistokeskus (2010): Vuosikertomus. Oulun yliopisto: Oulu.
- Kallio, Johanna (2010): Voidaanko kansallista koulutuspolitiikkaa tutkia enää ilman kansainvälistä tai ylikansallista kehitystä? Tiedepolitiikka 1/2010.
- Kantanen, Helena (2010): Yliopisto ja niiden paikalliset kumppanuussuhteet. Tiedepolitiikka 2/2010.
- Karran, Terence (2007): Academic Freedom in Europe: A Preliminary Comparative Analysis. Viitattu 2.2.2012. Saatavilla htmlmuodossa: <http://eprints.lincoln.ac.uk/1609/1/ProofHEP-Article1ForRepository.pdf>.
- Korpela, Juhani & Mäkitalo, Raili (2008): Julkishallinto murroksessa. Edita: Helsinki.
- Kotler, Philip (1982): Marketing for nonprofit organizations, second edition. Prentice Hall: New Jersey.
- Kotler, Philip (1997): Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation, and Control. Prentice Hall: New Jersey.
- Laitinen, Merja & Pohjola, Anneli (toim.) (2010): Asiakkuus sosiaalityössä. Gaudeamus: Helsinki.
- Lehtinen, Jarmo R. (2004): Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Edita: Helsinki.
- Malmsten, Annukka (2007): Rajaaminen. Teoksessa Laine, Markus, Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka (toim.) (2007): Tapaustutkimuksen taito. Gaudeamus: Helsinki.
- Metsämuuronen, Jari (2008): Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä 2. Gummerus: Vaajakoski.
- Miettinen, Tarmo, Muukkonen, Matti, Myrsky, Matti & Pohjolainen, Teuvo (2009): Uusi yliopistolainsäädäntö. Lakimiesliiton kustannus: Helsinki.
- Mäenpää, Olli (2009): Yliopistolaki. WSOY: Juva.
- Mäki, Katja & Sorri, Taija (1999): Julkisten palvelujen laatu ja kilpailukyky. Valtiovarainministeriö. Tutkimukset ja selvitykset: Helsinki.
- Niinikoski, Marja-Liisa, Lunabba, Johan, Raivio, Tuomas, Lehti, Riikka & Pessala, Pia (2012): Yliopistolakiuudistuksen vaikutusten arviointi. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2012:21.



- Nokkala, Terhi (2009): Puhaltavatko kansainvälistymiskeskustelussa uudet tuulet? Tiedepolitiikka 3/09.
- Nurmi, Johanna & Virtanen, Petri (1999): Asiakaspalautteen kerääminen valtion virastoissa ja laitoksissa. Tutkimukset ja selvitykset 9/99. Valtiovarainministeriö: Helsinki.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. Viitattu 31.1.2012. Saatavilla htmlmuodossa: <http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/index.html>.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. Viitattu 31.1.2012. Saatavilla htmlmuodossa: <http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutusjaerjestelmae/?lang=fi>.
- Oulun yliopisto, Kajaanin opettajankoulutusyksikkö. Viitattu 15.12.2011. Saatavilla htmlmuodossa: <http://www.kajaaninkampus.oulu.fi/index.php?1931>.
- Oulun yliopisto. Suuren jakelun tiedote. Viitattu 11.5.2012. Saatavilla htmlmuodossa: <http://www.oulu.fi/henkilokunnalle/index.html>.
- Paloheimo, Heikki & Wiberg, Matti (1997): Poliitiikan perusteet. WSOY: Helsinki.
- Pohjola Anneli & Laitinen Merja (2010): Asiakkuus sosiaalityössä. Gaudeamus: Helsinki.
- Raatikainen, Panu (2009): Esitys yliopistolaitokseksi ontuu. Viitattu 5.1.2012. Saatavilla htmlmuodossa: <http://www.filosofia.fi/comment/reply/4357>.
- Rizvi, Fazal & Lingard, Bob (2009): Globalizing Education Policy. Routledge: London and New York.
- Ruotsalainen, Pekka (2000): Asiakaslähtöinen palveluketju ja tietoteknologia. Teoksessa Nouko-Juvonen, Susanna & Ruotsalainen, Pekka & Kiikkala, Irma (2000): Hyvinvointivaltion palveluketjut. Tammi: Helsinki.
- Ryytteri, Teijo (2009): Valtionyhtiön yhteiskunnallinen hyväksyttävyys – tapaus Kemijärven sellutehdas. Terra 121: 4/2009.
- Saarela-Kinnunen, Maria & Eskola, Jari (2001): Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (2001): Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. PS-kustannus: Jyväskylä.
- Salminen, Ari (2011): Julkisen toiminnan johtaminen. Edita: Helsinki.
- Stenvall, Jari & Virtanen, Petri (2007): Muutosta johtamassa. Edita: Helsinki.
- Storbacka, Kaj, Blomqvist, Ralf, Dahl, Johan & Haeger, Tomas (1999): Asiakkuuden arvon lähteillä. WSOY: Juva.
- Storbacka, Kaj & Lehtinen, Jarmo R. (2005): Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. WSOY: Juva.
- Tomperi, Tuukka (toim.) (2009): Akateeminen kysymys. Yliopistolain kritiikki ja kiista uudesta yliopistosta. Vastapaino: Tampere.

- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2002): Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi: Helsinki.
- Turpeinen, Merja (2011): Muutoksen ja arvioinnin paikka. Henkilöstö arvioi julkisen erikoissairaanhoidon organisaatiouusiota eri positioista. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopistopaino: Tampere.
- Uusitalo, Hannu (2001): Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. WSOY: Juva.
- Valli, Raine (2001): Kyselylomaketutkimus. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Gummerus: Jyväskylä.
- Valpola, Anneli (2004): Organisaatiot yhteen – Muutosjohtamisen käytännön keinot. Bookwell: Juva.
- Vanttaja, Markku & Jauhiainen, Arto (2009): Jäähyväiset autonomialle? Tiedepolitiikka 2/2009.
- Vartiainen, Pirkko (2005): Mikä legitimoi kuntien arviointitoimintaa? Kunnallistieteellinen aikakausikirja 4/05.
- Viitala, Riitta (2002): Henkilöstöjohtaminen. Edita: Helsinki.
- Virtanen, Petri, Suoheimo, Maria, Lamminmäki, Sara, Ahonen, Päivi & Suokas, Markku (2011): Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämiseen. Tekesin katsaus 281/2011: Helsinki.
- Volanen, Matti Vesa (2009): Yliopisto 3.0. Teoksessa Tomperi, Tuukka (toim.) Akateeminen kysymys. Yliopistolain kritiikki ja kiista uudesta yliopistosta. Vastapaino: Tampere. Vastapaino: Helsinki.
- Vuokko, Pirjo (1997): Avaimena asiakaslähtöisyys. Edita: Helsinki.
- Vuokko, Pirjo (2004): Nonprofit -organisaatioiden markkinointi. WSOY: Helsinki.
- W-pol käyttöopas. Viitattu 16.1.2012. Saatavilla htmlmuodossa: <http://www.webropol.com/materiaalit/w-pol.pdf>.
- Ylikoski, Tuire (1999): Unohtuiko asiakas? KY-palvelu: Keuruu.

## **Virallislähteet**

- HE 7/2009. Hallituksen esitys eduskunnalle yliopistolaiksi.
- Korkeakoulujen kansainvälisyysstrategia 2009–2015. Helsinki: OPM:n julkaisuja 2009:21.
- Oulun yliopiston hallituksen päätös C3/2010.
- YoL 558/2009. Yliopistolaki 24.7.2009.

## Liitteet

### Liite 1: Kyselylomake

#### Hyvä opettajankoulutusyksikön opiskelija!

Olen tekemässä hallintotieteiden maisterin tutkintoon liittyvää pro gradu -tutkielmaa Lapin yliopistoon ja toivon, että olisit valmis auttamaan minua tutkielman tekemisessä vastaamalla esitettyihin kysymyksiin.

Tutkimukseni tavoitteena on tarkastella Kajaanin opettajankoulutuksen yhdistämistä Oulun yksiköön ja selvittää opiskelijoiden näkemyksiä koulutusorganisaation muutoksesta, koulutuksen siirtymävaiheen käytännön järjestelyistä sekä laitoksen lakkautuksen hyväksyttävyydestä.

Tutkimukseen osallistuminen on Sinulle täysin vapaaehtoista. **Henkilöllisyytesi ei tule missään vaiheessa esille ja vastaukset ovat vain tutkijan käytettävissä.** Alla olevasta linkistä aukeavaan kyselylomakkeeseen vastataan anonyymisti.

Kysely koostuu 43 strukturoidusta kysymyksestä ja 5 avoimesta kysymyksestä, joihin vastaamiseen menee noin 15–20 minuuttia. Odotan Sinun vastaavan kyselyyn mahdollisimman pian, mutta kuitenkin **viimeistään 1.4.2012 mennessä**. Kyselyyn pääset suoraan seuraavasta linkistä:

Kiitos vaivannäöstäsi!

Terveisin

*Mervi Tolonen*

Osastosihteeri  
Kajaanin opettajankoulutusyksikkö  
Sähköposti: mervi.tolonen(at)oulu.fi  
Puhelin: 040 568 2678

Pro gradu -tutkielman ohjaajat:

Jaana Leinonen  
HTM, yliopistonlehtori  
Lapin yliopisto  
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Jari Stenvall  
HTT, professori  
Lapin yliopisto  
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

## Kyselylomake

### Taustatiedot

#### 1. Olen

Mies – Nainen

2. Ikä      20-23      24-26      27-30      yli 30

#### 3. Opinnot

Suoritan maisterin tutkintoni loppuun      Kajaanissa – Oulussa – Jossain muualla

#### 4. Kotipaikka

Kotipaikkani sijaitsee      Lapissa  
    Pohjois-Pohjanmaalla  
    Kainuussa  
    Pohjois-Karjalassa  
    Pohjois-Savossa  
    Muualla Suomessa

### Muutos

**Seuraavassa esitetään jotakin väittämiä, jotka kohdistuvat Kajaanin opettajankoulutusyksikön lakkauttamiseen ja Oulun opettajankoulutusyksikköön yhdistämiseen. Rastita omaa mielipidettäsi parhaiten vastaava vaihtoehto kunkin kysymyksen jälkeen.**

5. Kun kuulin Kajaanin opettajankoulutusyksikön lakkauttamisesta ja koulutuksen siirtymisestä Ouluun olin tyrmistynyt

Täysin eri mieltä – Eri mieltä – En osaa sanoa – Jokseenkin samaa mieltä – Täysin samaa mieltä

6. Muutoksen alkuvaiheessa selvitettiin riittävästi, miksi Oulun ja Kajaanin koulutuksien yhdistäminen tapahtui ja mitä se aiheuttaa opiskelijoille

Täysin samaa mieltä – Jokseenkin samaa mieltä – En osaa sanoa – Eri mieltä – Täysin eri mieltä

7. Muutoksen perustelut ovat minulle edelleen epäselviä

Täysin samaa mieltä – Jokseenkin samaa mieltä – En osaa sanoa – Eri mieltä – Täysin eri mieltä

8. Muutokseen sopeutumiseen on varattu riittävästi aikaa

Täysin samaa mieltä – Jokseenkin samaa mieltä – En osaa sanoa – Eri mieltä – Täysin eri mieltä

9. Tietoa on saatu riittävästi muutokseen liittyvissä keskustelu- ja informaatiotilaisuuksissa

Täysin samaa mieltä – Jokseenkin samaa mieltä – En osaa sanoa – Eri mieltä – Täysin eri mieltä

10. Koulutuksien yhdistämispäätös motivoi minua opiskelemaan nopeammin ja tehokkaammin, jotta valmistuisin Kajaanista, eikä minun tarvitsisi vaihtaa opiskelupaikkakuntaa Ouluun

Täysin eri mieltä – Eri mieltä – En osaa sanoa – Jokseenkin samaa mieltä – Täysin samaa mieltä

11. Kajaanin opettajankoulutusyksikön lakkauttaminen ei vaikuttanut omaan opiskeluuni millään tavoin

Täysin samaa mieltä – Jokseenkin samaa mieltä – En osaa sanoa – Eri mieltä – Täysin eri mieltä

12. Opiskelupaikkakunnan vaihtuminen antaa opiskelijaelämään mukavaa vaihtelua

Täysin samaa mieltä – Jokseenkin samaa mieltä – En osaa sanoa – Eri mieltä – Täysin eri mieltä

13. Kajaanin opettajankoulutusyksikön lakkauttaminen on lisännyt opiskelijoiden välistä yhteishenkeä

Täysin eri mieltä – Eri mieltä – En osaa sanoa – Jokseenkin samaa mieltä – Täysin samaa mieltä

14. Opiskelijoiden keskuudessa on pystytty avoimesti keskustelemaan yksikön lakkautuspäätöksen aiheuttamista erilaisista tuntemuksista

Täysin samaa mieltä – Jokseenkin samaa mieltä – En osaa sanoa – Eri mieltä – Täysin eri mieltä

15. Kajaanin ja Oulun koulutuksien yhdistämiseen varattu kolmen vuoden siirtymäaika on sopivan pituinen

Täysin eri mieltä – Eri mieltä – En osaa sanoa – Jokseenkin samaa mieltä – Täysin samaa mieltä

16. Muutoksen edetessä olen hyväksynyt täysin Kajaanin opettajankoulutusyksikön lakkauttamisen ja koulutuksen siirtymisen Ouluun

Täysin samaa mieltä – Jokseenkin samaa mieltä – En osaa sanoa – Eri mieltä – Täysin eri mieltä

17. Kajaanin opettajankoulutusyksikön lakkautuspäätös aiheutti opiskelijoiden keskuudessa vastustusta. Arvioi omaa vastustusaktiivisuuttasi ja rastita parhaiten vastaava vaihtoehto väittämän jälkeen.

en osallistunut ollenkaan vastustukseen	1
osallistuin erittäin vähän vastustukseen	2
osallistuin jonkun verran vastustukseen	3
osallistuin melko paljon vastustukseen	4
osallistuin erittäin paljon vastustukseen	5

### **Avoim kysymys:**

18. Minkälaista vastustusta lakkautuspäätöstä kohtaan esiintyi? Kerro lyhyesti.

### **Asiakaslähtöisyys muutostilanteessa**

**Seuraavassa esitetään joitakin siirtymävaiheen käytännön toimenpiteisiin ja järjestelyihin liittyviä väittämiä. Arvioi, kuinka väittämät pitävät paikkansa ja rastita omaa mielipidettäsi parhaiten vastaava vaihtoehto kunkin väittämän jälkeen.**

Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan ja Kajaanin opettajankoulutusyksikön opintohallinnon palvelut ja niiden toimivuus muutostilanteessa

19. Henkilöstö osaa asiansa, kun se järjestää siirtymävaiheen opintoja

Täysin eri mieltä – Eri mieltä – En osaa sanoa – Jokseenkin samaa mieltä – Täysin samaa mieltä

20. Palvelu on johdonmukaista siirtymävaiheen opintojen järjestelyissä

Täysin samaa mieltä – Jokseenkin samaa mieltä – En osaa sanoa – Eri mieltä – Täysin eri mieltä

21. Voi luottaa, että siirtymävaiheen toiminta on opiskelijan etujen mukaista

Täysin eri mieltä – Eri mieltä – En osaa sanoa – Jokseenkin samaa mieltä – Täysin samaa mieltä

22. Henkilöstö ratkaisee ongelmat sujuvasti ja on halukas tekemään päätöksiä joustavasti

Täysin samaa mieltä – Jokseenkin samaa mieltä – En osaa sanoa – Eri mieltä – Täysin eri mieltä

23. Asiat käsitellään luottamuksellisesti

Täysin eri mieltä – Eri mieltä – En osaa sanoa – Jokseenkin samaa mieltä – Täysin samaa mieltä

24. Opintohallinnon palvelut eivät ole toimineet siirtymävaiheen aikana ongelmitta

Täysin samaa mieltä – Jokseenkin samaa mieltä – En osaa sanoa – Eri mieltä – Täysin eri mieltä

**Avoim kysymys:**

25. Millaisiin siirtymävaiheen opintojen järjestelyihin liittyviin asioihin olisit kaivannut parannusta?

**Miten seuraavat siirtymävaiheen vuorovaikutukseen liittyvät toiminnot ovat mielestäsi toteutuneet tähän mennessä? Rastita mielipidettäsi parhaiten kuvaava vastausvaihtoehto kussakin väittämässä.**

Asiakaspalvelutilanteisiin liittyvät kysymykset:

26. Opiskelijoille tiedotetaan siirtymävaiheen tapahtumien kulusta hyvin

Täysin eri mieltä – Eri mieltä – En osaa sanoa – Jokseenkin samaa mieltä – Täysin samaa mieltä

27. Vuorovaikutustilanteissa käytetään opiskelijan ymmärtämää kieltä

Täysin samaa mieltä – Jokseenkin samaa mieltä – En osaa sanoa – Eri mieltä – Täysin eri mieltä

28. Opiskelija huomioidaan yksilöllisesti ja ongelmiin paneudutaan hyvin

Täysin eri mieltä – Eri mieltä – En osaa sanoa – Jokseenkin samaa mieltä – Täysin samaa mieltä

29. Asiakaspalvelutilat ovat asiallisia

Täysin eri mieltä – Eri mieltä – En osaa sanoa – Jokseenkin samaa mieltä – Täysin samaa mieltä

30. Henkilöstö kykenee nopeisiin toimenpiteisiin ongelmien ilmennyttyä

Täysin samaa mieltä – Jokseenkin samaa mieltä – En osaa sanoa – Eri mieltä – Täysin eri mieltä

**Miten seuraavat siirtymävaiheen palvelujen saavutettavuuteen liittyvät toiminnot ovat mielestäsi toteutuneet tähän mennessä? Rastita mielipidettäsi parhaiten kuvaava vastausvaihtoehto kussakin väittämässä.**

Palvelujen saavutettavuuteen liittyvät kysymykset:

31. Yhteydenpito on vaivatonta

Täysin eri mieltä – Eri mieltä – En osaa sanoa – Jokseenkin samaa mieltä – Täysin samaa mieltä

32. Vastaanottoajan opinto-ohjaajalle saa hyvin oman toivomuksen mukaisesti

Täysin eri mieltä – Eri mieltä – En osaa sanoa – Jokseenkin samaa mieltä – Täysin samaa mieltä

## 33. Vastaanottoaikaa on varattu riittävästi

Täysin eri mieltä – Eri mieltä – En osaa sanoa – Jokseenkin samaa mieltä – Täysin samaa mieltä

## 34. Kysymyksiin vastataan ripeästi

Täysin samaa mieltä – Jokseenkin samaa mieltä – En osaa sanoa – Eri mieltä – Täysin eri mieltä

## 35. Henkilöstöllä on halu palvella opiskelijaa hyvin

Täysin eri mieltä – Eri mieltä – En osaa sanoa – Jokseenkin samaa mieltä – Täysin samaa mieltä

## 36. Puhelimeen ja sähköposteihin vastataan nopeasti

Täysin eri mieltä – Eri mieltä – En osaa sanoa – Jokseenkin samaa mieltä – Täysin samaa mieltä

## 37. Asiat hoidetaan mahdollisuuksien mukaan kerralla kuntoon

Täysin samaa mieltä – Jokseenkin samaa mieltä – En osaa sanoa – Eri mieltä – Täysin eri mieltä

## 38. Henkilöstö on ystävällistä ja ammattitaitoista

Täysin samaa mieltä – Jokseenkin samaa mieltä – En osaa sanoa – Eri mieltä – Täysin eri mieltä

**Muutoksen legitimitetti**

**Oulun yliopiston hallituksen päätöksen mukaan luokanopettaja- ja aineenopettajakoulutus keskitetään yhdelle kampukselle Ouluun ja Kajaanin opettajankoulutusyksikkö lakkauteen. Seuraavassa esitetään joitakin organisaatiomuutoksen hyväksyttävyyteen liittyviä kysymyksiä. Rastita omaa mielipidettäsi parhaiten vastaava vaihtoehto kunkin vaihtoehdon jälkeen.**

## 39. Oulun yliopiston hallituksen päätös yhdistää Kajaanin ja Oulun opettajankoulutusyksiköt taloudellisiin syihin vedoten on perusteltua ja vastuullista yliopistotoimintaa

Täysin samaa mieltä – Jokseenkin samaa mieltä – En osaa sanoa – Eri mieltä – Täysin eri mieltä

## 40. Yliopistot ovat ensisijaisesti vastuussa toiminnastaan opetusministeriölle

Täysin samaa mieltä – Jokseenkin samaa mieltä – En osaa sanoa – Eri mieltä – Täysin eri mieltä

## 41. Yhteiskunnan tulee ottaa vahvempaa vastuuta yliopistojen toiminnasta alueidensa vahvistajana ja kehittäjänä

Täysin samaa mieltä – Jokseenkin samaa mieltä – En osaa sanoa – Eri mieltä – Täysin eri mieltä



42. Oulun yliopiston päätös lakkauttaa Kajaanin opettajankoulutus on alueellisesta (Kainuu) näkökulmasta katsottuna oikea ratkaisu

Täysin samaa mieltä – Jokseenkin samaa mieltä – En osaa sanoa – Eri mieltä – Täysin eri mieltä

43. Oulun yliopiston päätös lakkauttaa Kajaanin opettajankoulutus Kajaanin kampuksen yhteisön (opiskelijat, opettajat, muu henkilökunta, harjoittelukoulu ym.) näkökulmasta katsottuna ei ole oikea ratkaisu

Täysin eri mieltä – Eri mieltä – En osaa sanoa – Jokseenkin samaa mieltä – Täysin samaa mieltä

44. Oman vuosikurssini näkökulmasta katsottuna Oulun yliopiston päätös lakkauttaa Kajaanin opettajankoulutus on hyväksyttävää toimintaa

Täysin samaa mieltä – Jokseenkin samaa mieltä – En osaa sanoa – Eri mieltä – Täysin eri mieltä

45. Kajaanin opettajankoulutusyksiköllä on pitkä historia ja vahvat perinteet. Nämä asiat olisi pitänyt ottaa huomioon, kun tehtiin päätös lakkauttaa opettajankoulutus Kajaanista

Täysin samaa mieltä – Jokseenkin samaa mieltä – En osaa sanoa – Eri mieltä – Täysin eri mieltä

#### **Avoin kysymys:**

46. Mistä asioista yliopistojen tulisi ottaa vastuuta, jotta sen toiminta voitaisiin tulkita hyväksyttäväksi?

47. Kenelle yliopistojen tulisi olla ensisijaisesti vastuussa toiminnastaan?

48. ”Sana vapaa”: Voit halutessasi täsmentää vastauksiasi tai kirjoittaa muita ajatuksia / kommentteja asiaan liittyen.

Kiitos, kun jaksoit vastata!

## Liite 2: Tulostaulukot

**Taulukko 20.** Muutoksen merkitys opiskelijan opiskeluun (n=30)

<b>Koulutuksien yhdistämispäätös motivoi minua opiskelemaan nopeammin ja tehokkaammin, jotta valmistuisin Kajaanista, eikä minun tarvitsisi vaihtaa opiskelupaikkakuntaa Ouluun.</b>		Samaa mieltä	Eri mieltä	Ei osaa sanoa	Yhteensä
20–23 -vuotiaat	Lkm	6	9	2	17
	%	35,3	52,9	11,8	100,0
24 vuotta tai enemmän	Lkm	7	5	1	13
	%	53,8	38,5	7,7	100,0
Pohjois-Pohjanmaa	Lkm	4	3	-	7
	%	57,1	42,9	-	100,0
Kainuu	Lkm	5	6	1	12
	%	41,7	50,0	8,3	100,0
Muu Suomi	Lkm	4	5	2	11
	%	36,4	45,5	18,2	100,0
Kajaani	Lkm	10	1	1	12
	%	83,3	8,3	8,3	100,0
Oulu	Lkm	3	10	1	14
	%	21,4	71,4	7,1	100,0
Muu paikkakunta	Lkm	-	3	1	4
	%	-	75,0	25,0	100,0

**Taulukko 21.** Tiedotuksen riittävyys (N=30)

<b>Tietoa on saatu riittävästi muutokseen liittyvissä keskustelu- ja informaatiotilaisuuksissa</b>		Samaa mieltä	Eri mieltä	Ei osaa sanoa	Yhteensä
20–23 -vuotiaat	Lkm	8	8	1	17
	%	47,1	47,1	5,9	100,0
24 vuotta tai enemmän	Lkm	4	7	2	13
	%	30,8	53,8	15,4	100,0
Pohjois-Pohjanmaa	Lkm	4	2	1	7
	%	57,1	28,6	14,3	100,0
Kainuu	Lkm	2	9	1	12
	%	16,7	75,0	8,3	100,0
Muu Suomi	Lkm	6	4	1	11
	%	54,5	36,4	9,1	100,0
Kajaani	Lkm	4	7	1	12
	%	33,3	58,4	8,3	100,0
Oulu	Lkm	7	5	2	14
	%	50,0	35,7	14,3	100,0
Muu paikkakunta	Lkm	1	3	-	4
	%	25,0	75,0	-	100,0

**Taulukko 22.** Muutokseen sopeutumiseen varattu aika (n=30)

<b>Muutokseen sopeutumiseen on varattu riittävästi aikaa</b>		Samaa mieltä	Eri mieltä	Ei osaa sanoa	Yhteensä
20–23 -vuotiaat	Lkm	8	8	1	17
	%	47,1	47,1	5,9	100,0
24 vuotta tai enemmän	Lkm	2	10	1	13
	%	15,4	76,9	7,7	100,0
Pohjois-Pohjanmaa	Lkm	4	3	-	7
	%	57,1	42,9	-	100,0
Kainuu	Lkm	3	8	1	12
	%	25,0	66,7	8,3	100,0
Muu Suomi	Lkm	3	7	1	11
	%	27,3	63,6	9,1	100,0
Kajaani	Lkm	2	9	1	12
	%	16,7	75,0	8,3	100,0
Oulu	Lkm	7	6	1	14
	%	50,0	42,9	7,1	100,0
Muu paikkakunta	Lkm	1	3	-	4
	%	25,0	75,0	-	100,0

**Taulukko 23.** Lakkauspäätöksen vaikutus opiskelijan opiskeluun (n=30)

<b>Opettajankoulutusyksikön lakkauspäätös ei vaikuttanut omaan opiskeluuni millään tavoin</b>		Samaa mieltä	Eri mieltä	Ei osaa sanoa	Yhteensä
20–23 -vuotiaat	Lkm	2	15	-	17
	%	11,8	88,2	-	100,0
24 vuotta tai enemmän	Lkm	5	8	-	13
	%	38,5	61,5	-	100,0
Pohjois-Pohjanmaa	Lkm	3	4	-	7
	%	42,9	57,1	-	100,0
Kainuu	Lkm	2	10	-	12
	%	16,7	83,3	-	100,0
Muu Suomi	Lkm	2	9	-	11
	%	18,2	81,8	-	100,0
Kajaani	Lkm	4	8	-	12
	%	33,3	66,7	-	100,0
Oulu	Lkm	2	12	-	14
	%	14,3	85,7	-	100,0
Muu paikkakunta	Lkm	1	3	-	4
	%	25,0	75,0	-	100,0

**Taulukko 24.** Opiskelupaikkakunnan vaihtuminen (n=30)

<b>Opiskelupaikkakunnan vaihtuminen antaa opiskelijaelmään mukavaa vaihtelua</b>		Samaa mieltä	Eri mieltä	Ei osaa sanoa	Yhteensä
20–23 -vuotiaat	Lkm %	6 35,3	6 35,3	5 29,4	17 100,0
24 vuotta tai enemmän	Lkm %	1 7,7	8 61,5	4 30,8	13 100,0
Pohjois-Pohjanmaa	Lkm %	2 28,6	2 28,6	3 42,9	7 100,0
Kainuu	Lkm %	3 25,0	6 50,0	3 25,0	12 100,0
Muu Suomi	Lkm %	2 18,2	6 54,5	3 27,3	11 100,0
Kajaani	Lkm %	- -	9 75,0	3 25,0	12 100,0
Oulu	Lkm %	7 50,0	4 28,6	3 21,4	14 100,0
Muu paikkakunta	Lkm %	- -	1 25,0	3 75,0	4 100,0

**Taulukko 25.** Yhteiskunnan vastuu yliopistojen toiminnasta (n=30)

<b>Yhteiskunnan tulee ottaa vahvempaa vastuuta yliopistojen toiminnasta alueidensa vahvistajana ja kehittäjänä</b>		Samaa mieltä	Eri mieltä	Ei osaa sanoa	Yhteensä
20–23 -vuotiaat	Lkm	14	3	-	17
	%	82,4	17,6	-	100,0
24 vuotta tai enemmän	Lkm	13	-	-	13
	%	100,0	-	-	100,0
Pohjois-Pohjanmaa	Lkm	7	-	-	7
	%	100,0	-	-	100,0
Kainuu	Lkm	11	1	-	12
	%	91,7	8,3	-	100,0
Muu Suomi	Lkm	9	2	-	11
	%	81,8	18,2	-	100,0
Kajaani	Lkm	11	1	-	12
	%	91,7	8,3	-	100,0
Oulu	Lkm	13	1	-	14
	%	92,9	7,1	-	100,0
Muu paikkakunta	Lkm	3	1	-	4
	%	75,0	25,0	-	100,0

**Taulukko 26.** Lakkautuspäätös yhteisön näkökulmasta (n=30)

<b>Oulun yliopiston päätös lakkauttaa Kajaanin opettajankoulutus Kajaanin kampuksen yhteisön (opiskelijat, opettajat, muu henkilökunta, harjoittelukoulu ym.) näkökulmasta katsottuna ei ole oikea ratkaisu</b>		Samaa mieltä	Eri mieltä	Ei osaa sanoa	Yhteensä
20–23 -vuotiaat	Lkm	16	1	-	17
	%	94,1	5,9	-	100,0
24 vuotta tai enemmän	Lkm	11	2	-	13
	%	84,6	15,4	-	100,0
Pohjois-Pohjanmaa	Lkm	7	-	-	7
	%	100,0	-	-	100,0
Kainuu	Lkm	10	2	-	12
	%	83,3	16,7	-	100,0
Muu Suomi	Lkm	10	1	-	11
	%	90,9	9,1	-	100,0
Kajaani	Lkm	9	3	-	12
	%	75,0	25,0	-	100,0
Oulu	Lkm	14	-	-	14
	%	100,0	-	-	100,0
Muu paikkakunta	Lkm	4	-	-	4
	%	100,0	-	-	100,0



**Taulukko 27.** Tyytyväisyys palveluihin iän (20–23 -vuotiaat) mukaan

20–23 -vuotiaat		<u>Tyytyväisyys palveluihin</u>			
		Samaa mieltä	Eri mieltä	Ei osaa sanoa	Yhteensä
<b>Henkilöstö osaa asiansa, kun se järjestää siirtymävaiheen opintoja</b>	Lkm %	7 41,2	5 29,4	5 29,4	17 100,0
<b>Palvelu on johdonmukaista siirtymävaiheen opintojen järjestelyissä</b>	Lkm %	7 41,2	7 41,2	3 17,6	17 100,0
<b>Voi luottaa, että siirtymävaiheen toiminta on opiskelijan etujen mukaista</b>	Lkm %	7 41,2	9 52,9	1 5,9	17 100,0
<b>Henkilöstö ratkaisee ongelmat sujuvasti ja on halukas tekemään päätöksiä joustavasti</b>	Lkm %	10 58,8	2 11,8	5 29,4	17 100,0
<b>Asiat käsitellään luottamuksellisesti</b>	Lkm %	7 41,2	5 29,4	5 29,4	17 100,0
<b>Opintohallinnon palvelut eivät ole toimineet siirtymävaiheen aikana ongelmitta</b>	Lkm %	4 23,5	5 29,4	8 47,2	17 100,0

**Taulukko 28.** Tyytyväisyys palveluihin iän (24 -vuotiaat tai vanhemmat) mukaan

24-vuotiaat tai vanhemmat		<u>Tyytyväisyys palveluihin</u>			
		Samaa mieltä	Eri mieltä	Ei osaa sanoa	Yhteensä
<b>Henkilöstö osaa asiansa, kun se järjestää siirtymävaiheen opintoja</b>	Lkm %	8 61,5	1 7,7	4 30,8	13 100,0
<b>Palvelu on johdonmukaista siirtymävaiheen opintojen järjestelyissä</b>	Lkm %	5 38,5	3 23,1	5 38,5	13 100,0
<b>Voi luottaa, että siirtymävaiheen toiminta on opiskelijan etujen mukaista</b>	Lkm %	3 23,1	8 61,5	2 15,4	13 100,0
<b>Henkilöstö ratkaisee ongelmat sujuvasti ja on halukas tekemään päätöksiä joustavasti</b>	Lkm %	6 46,2	3 23,1	4 30,8	13 100,0
<b>Asiat käsitellään luottamuksellisesti</b>	Lkm %	4 30,8	3 23,1	6 46,2	13 100,0
<b>Opintohallinnon palvelut eivät ole toimineet siirtymävaiheen aikana ongelmitta</b>	Lkm %	4 30,8	5 38,5	4 30,8	13 100,0

**Taulukko 29.** Tyytyväisyys palveluihin kotipaikan mukaan (Pohjois-Pohjanmaa)

Vastaajan kotipaikkakunnan alue: Pohjois-Pohjanmaa		<u>Tyytyväisyys palveluihin</u>			
		Samaa mieltä	Eri mieltä	Ei osaa sanoa	Yhteensä
<b>Henkilöstö osaa asiansa, kun se järjestää siirtymävaiheen opintoja</b>	Lkm %	4 57,1	1 14,3	2 28,6	7 100,0
<b>Palvelu on johdonmu- kaista siirtymävaiheen opintojen järjestelyissä</b>	Lkm %	4 57,1	2 28,6	1 14,3	7 100,0
<b>Voi luottaa, että siirtymävaiheen toiminta on opiskelijan etujen mu- kaista</b>	Lkm %	4 57,1	3 42,9	- -	7 100,0
<b>Henkilöstö ratkaisee ongelmat sujuvasti ja on halukas tekemään pää- töksiä joustavasti</b>	Lkm %	3 42,8	2 28,6	2 28,6	7 100,0
<b>Asiat käsitellään luot- tamuksellisesti</b>	Lkm %	3 42,8	2 28,6	2 28,6	7 100,0
<b>Opintohallinnon palve- lut eivät ole toimineet siirtymävaiheen aikana ongelmitta</b>	Lkm %	1 14,3	4 57,1	2 28,6	7 100,0

**Taulukko 30.** Tyytyväisyys palveluihin kotipaikan mukaan (Kainuu)

Vastaaajan kotipaikkakunnan alue: Kainuu		<u>Tyytyväisyys palveluihin</u>			
		Samaa mieltä	Eri mieltä	Ei osaa sanoa	Yhteensä
<b>Henkilöstö osaa asiansa, kun se järjestää siirtymävaiheen opintoja</b>	Lkm %	6 50,0	5 41,7	1 8,3	12 100,0
<b>Palvelu on johdonmukaista siirtymävaiheen opintojen järjestelyissä</b>	Lkm %	5 47,1	6 50,0	1 8,3	12 100,0
<b>Voi luottaa, että siirtymävaiheen toiminta on opiskelijan etujen mukaista</b>	Lkm %	1 8,3	9 75,0	2 16,7	12 100,0
<b>Henkilöstö ratkaisee ongelmat sujuvasti ja on halukas tekemään päätöksiä joustavasti</b>	Lkm %	6 50,0	1 8,3	5 41,7	12 100,0
<b>Asiat käsitellään luottamuksellisesti</b>	Lkm %	4 33,3	4 33,3	4 33,3	12 100,0
<b>Opintohallinnon palvelut eivät ole toimineet siirtymävaiheen aikana ongelmitta</b>	Lkm %	4 33,3	3 25,0	5 41,7	12 100,0

**Taulukko 31.** Tyytyväisyys palveluihin kotipaikan mukaan (muu Suomi)

Vastaajan kotipaikkakunnan alue: Muu Suomi		<u>Tyytyväisyys palveluihin</u>			Yhteensä
		Samaa mieltä	Eri mieltä	Ei osaa sanoa	
<b>Henkilöstö osaa asiansa, kun se järjestää siirtymävaiheen opintoja</b>	Lkm %	5 45,5	- -	6 54,5	11 100,0
<b>Palvelu on johdonmukaista siirtymävaiheen opintojen järjestelyissä</b>	Lkm %	3 27,3	2 18,2	6 54,5	11 100,0
<b>Voi luottaa, että siirtymävaiheen toiminta on opiskelijan etujen mukaista</b>	Lkm %	5 45,5	5 45,5	1 9,1	11 100,0
<b>Henkilöstö ratkaisee ongelmat sujuvasti ja on halukas tekemään päätöksiä joustavasti</b>	Lkm %	7 63,6	2 18,2	2 18,2	11 100,0
<b>Asiat käsitellään luotamuksellisesti</b>	Lkm %	4 33,4	2 18,2	5 45,5	11 100,0
<b>Opintohallinnon palvelut eivät ole toimineet siirtymävaiheen aikana ongelmitta</b>	Lkm %	3 27,3	3 27,3	5 45,4	11 100,0

**Taulukko 32.** Tyytyväisyys palveluihin (tutkinto Kajaanista)

Tutkinnon suorittamisen paikkakunta: Kajaani		<u>Tyytyväisyys palveluihin</u>			Yhteensä
		Samaa mieltä	Eri mieltä	Ei osaa sanoa	
<b>Henkilöstö osaa asiansa, kun se järjestää siirtymävaiheen opintoja</b>	Lkm %	6 50,0	4 33,3	2 16,7	12 100,0
<b>Palvelu on johdonmukaista siirtymävaiheen opintojen järjestelyissä</b>	Lkm %	3 25,0	4 33,3	5 41,7	12 100,0
<b>Voi luottaa, että siirtymävaiheen toiminta on opiskelijan etujen mukaista</b>	Lkm %	4 33,3	6 50,0	2 16,7	12 100,0
<b>Henkilöstö ratkaisee ongelmat sujuvasti ja on halukas tekemään päätöksiä joustavasti</b>	Lkm %	6 50,0	2 16,7	4 33,3	12 100,0
<b>Asiat käsitellään luottamuksellisesti</b>	Lkm %	5 41,7	2 16,7	5 41,7	12 100,0
<b>Opintohallinnon palvelut eivät ole toimineet siirtymävaiheen aikana ongelmitta</b>	Lkm %	3 25,0	6 50,0	3 25,0	12 100,0

**Taulukko 33.** Tyytyväisyys palveluihin (tutkinto muu paikkakunta)

		<u>Tyytyväisyys palveluihin</u>			
Tutkinnon suorittamisen paikkakunta: Muu paikkakunta		Samaa mieltä	Eri mieltä	Ei osaa sanoa	Yhteensä
<b>Henkilöstö osaa asiansa, kun se järjestää siirtymävaiheen opintoja</b>	Lkm	-	-	4	4
	%	-	-	100,0	100,0
<b>Palvelu on johdonmukaista siirtymävaiheen opintojen järjestelyissä</b>	Lkm	1	2	1	4
	%	25,0	50,0	25,0	100,0
<b>Voi luottaa, että siirtymävaiheen toiminta on opiskelijan etujen mukaista</b>	Lkm	-	4	-	4
	%	-	100,0	-	100,0
<b>Henkilöstö ratkaisee ongelmat sujuvasti ja on halukas tekemään päätöksiä joustavasti</b>	Lkm	-	2	2	4
	%	-	50,0	50,0	100,0
<b>Asiat käsitellään luotamusellisesti</b>	Lkm	-	4	-	4
	%	-	100,0	-	100,0
<b>Opintohallinnon palvelut eivät ole toimineet siirtymävaiheen aikana ongelmitta</b>	Lkm	2	1	1	4
	%	50,0	25,0	25,0	100,0

**Taulukko 34.** Vuorovaikutustilanteet (20–23 -vuotiaat)

<b><u>Vuorovaikutustilanteet</u></b>					
<b>20–23 -vuotiaat</b>		<b>Samaa mieltä</b>	<b>Eri mieltä</b>	<b>Ei osaa sanoa</b>	<b>Yhteensä</b>
<b>Opiskelijoille tiedotetaan siirtymävaiheen tapahtumien kulusta hyvin</b>	Lkm %	8 47,1	5 29,4	4 23,5	17 100,0
<b>Vuorovaikutustilanteissa käytetään opiskelijan ymmärtämää kieltä</b>	Lkm %	10 58,8	6 35,3	1 5,9	17 100,0
<b>Opiskelija huomioidaan yksilöllisesti ja ongelmiin paneudutaan hyvin</b>	Lkm %	7 41,2	7 41,2	3 17,6	17 100,0
<b>Asiakaspalvelutilat ovat asiallisia</b>	Lkm %	13 76,5	- -	4 23,5	17 100,0
<b>Henkilöstö kykenee nopeisiin toimenpiteisiin ongelmien ilmennyttyä</b>	Lkm %	7 42,2	2 11,8	8 47,1	17 100,0



**Taulukko 35.** Vuorovaikutustilanteet (kotipaikka-alue Pohjois-Pohjanmaa)

<b><u>Vuorovaikutustilanteet</u></b>					
<b>Vastaajan kotipaikkakunnan alue: Pohjois-Pohjanmaa</b>		<b>Samaa mieltä</b>	<b>Eri mieltä</b>	<b>Ei osaa sanoa</b>	<b>Yhteensä</b>
<b>Opiskelijoille tiedote- taan siirtymävaiheen tapahtumien kulusta hyvin</b>	Lkm %	5 71,4	1 14,3	1 14,3	7 100,0
<b>Vuorovaikutustilanteissa käytetään opiskelijan ymmärtämää kieltä</b>	Lkm %	5 71,4	- -	2 28,6	7 100,0
<b>Opiskelija huomioidaan yksilöllisesti ja ongel- miin paneudutaan hyvin</b>	Lkm %	4 57,1	2 28,6	1 14,3	7 100,0
<b>Asiakaspalvelutilat ovat asiallisia</b>	Lkm %	4 57,1	- -	3 42,9	7 100,0
<b>Henkilöstö kykenee nopeisiin toimenpiteisiin ongelmien ilmennyttyä</b>	Lkm %	5 71,4	- -	2 28,6	7 100,0

**Taulukko 36.** Vuorovaikutustilanteet (kotipaikka-alue Kainuu)

<b><u>Vuorovaikutustilanteet</u></b>					
<b>Vastaajan kotipaikkakunnan alue: Kainuu</b>		<b>Samaa mieltä</b>	<b>Eri mieltä</b>	<b>Ei osaa sanoa</b>	<b>Yhteensä</b>
<b>Opiskelijoille tiedote- taan siirtymävaiheen tapahtumien kulusta hyvin</b>	Lkm %	5 41,7	3 25,0	4 33,3	12 100,0
<b>Vuorovaikutustilanteissa käytetään opiskelijan ymmärtämää kieltä</b>	Lkm %	6 50,0	5 41,7	1 8,3	12 100,0
<b>Opiskelija huomioidaan yksilöllisesti ja ongel- miin paneudutaan hyvin</b>	Lkm %	5 41,7	6 50,0	1 8,3	12 100,0
<b>Asiakaspalvelutilat ovat asiallisia</b>	Lkm %	10 83,3	- -	2 16,7	12 100,0
<b>Henkilöstö kykenee nopeisiin toimenpiteisiin ongelmien ilmennyttyä</b>	Lkm %	6 50,0	1 8,3	5 41,7	12 100,0

**Taulukko 37.** Vuorovaikutustilanteet (kotipaikka-alue muu Suomi)

<b><u>Vuorovaikutustilanteet</u></b>					
<b>Vastaajan kotipaikkakunnan alue: muu Suomi</b>		<b>Samaa mieltä</b>	<b>Eri mieltä</b>	<b>Ei osaa sanoa</b>	<b>Yhteensä</b>
<b>Opiskelijoille tiedote- taan siirtymävaiheen tapahtumien kulusta hyvin</b>	Lkm %	6 54,5	4 36,4	1 9,1	11 100,0
<b>Vuorovaikutustilanteissa käytetään opiskelijan ymmärtämää kieltä</b>	Lkm %	6 54,5	3 27,3	2 18,2	11 100,0
<b>Opiskelija huomioidaan yksilöllisesti ja ongel- miin paneudutaan hyvin</b>	Lkm %	5 45,5	3 27,3	3 27,3	11 100,0
<b>Asiakaspalvelutilat ovat asiallisia</b>	Lkm %	7 63,6	- -	4 36,4	11 100,0
<b>Henkilöstö kykenee nopeisiin toimenpiteisiin ongelmien ilmennyttyä</b>	Lkm %	3 27,3	2 18,2	6 54,5	11 100,0

**Taulukko 38.** Vuorovaikutustilanteet (tutkinnon suorittamisen paikkakunta Oulu)

<b><u>Vuorovaikutustilanteet</u></b>					
<b>Vastaajan tutkinnon suorittamisen paikkakunta: Oulu</b>		<b>Samaa mieltä</b>	<b>Eri mieltä</b>	<b>Ei osaa sanoa</b>	<b>Yhteensä</b>
<b>Opiskelijoille tiedotetaan siirtymävaiheen tapahtumien kulusta hyvin</b>	Lkm %	9 64,3	3 27,4	2 14,3	14 100,0
<b>Vuorovaikutustilanteissa käytetään opiskelijan ymmärtämää kieltä</b>	Lkm %	8 57,1	5 35,7	1 7,1	14 100,0
<b>Opiskelija huomioidaan yksilöllisesti ja ongelmiin paneudutaan hyvin</b>	Lkm %	7 50,0	6 42,9	1 7,1	14 100,0
<b>Asiakaspalvelutilat ovat asiallisia</b>	Lkm %	13 92,9	- -	1 7,1	14 100,0
<b>Henkilöstö kykenee nopeisiin toimenpiteisiin ongelmien ilmennyttyä</b>	Lkm %	8 57,1	- -	6 42,9	14 100,0

**Taulukko 39.** Vuorovaikutustilanteet (tutkinnon suorittamisen paikkakunta Kajaani)

<b><u>Vuorovaikutustilanteet</u></b>					
<b>Vastaajan tutkinnon suorittamisen paikkakunta: Kajaani</b>		<b>Samaa mieltä</b>	<b>Eri mieltä</b>	<b>Ei osaa sanoa</b>	<b>Yhteensä</b>
<b>Opiskelijoille tiedotetaan siirtymävaiheen tapahtumien kulusta hyvin</b>	Lkm %	7 58,3	3 25,0	2 16,7	12 100,0
<b>Vuorovaikutustilanteissa käytetään opiskelijan ymmärtämää kieltä</b>	Lkm %	8 66,7	2 16,7	2 16,7	12 100,0
<b>Opiskelija huomioidaan yksilöllisesti ja ongelmiin paneudutaan hyvin</b>	Lkm %	7 58,3	3 25,0	2 16,7	12 100,0
<b>Asiakaspalvelutilat ovat asiallisia</b>	Lkm %	8 66,7	- -	4 33,3	12 100,0
<b>Henkilöstö kykenee nopeisiin toimenpiteisiin ongelmien ilmennyttyä</b>	Lkm %	5 41,7	2 16,7	5 41,7	12 100,0

**Taulukko 40.** Vuorovaikutustilanteet (tutkinnon suorittamisen alue muu paikkakunta)

<b><u>Vuorovaikutustilanteet</u></b>					
<b>Vastaajan tutkinnon suorittamisen alue: muu paikkakunta</b>		<b>Samaa mieltä</b>	<b>Eri mieltä</b>	<b>Ei osaa sanoa</b>	<b>Yhteensä</b>
<b>Opiskelijoille tiedote- taan siirtymävaiheen tapahtumien kulusta hyvin</b>	Lkm %	- -	2 50,0	2 50,0	4 100,0
<b>Vuorovaikutustilanteissa käytetään opiskelijan ymmärtämää kieltä</b>	Lkm %	1 25,0	1 25,0	2 50,0	4 100,0
<b>Opiskelija huomioidaan yksilöllisesti ja ongel- miin paneudutaan hyvin</b>	Lkm %	- -	2 50,0	2 50,0	4 100,0
<b>Asiakaspalvelutilat ovat asiallisia</b>	Lkm %	- -	- -	4 100,0	4 100,0
<b>Henkilöstö kykenee nopeisiin toimenpiteisiin ongelmien ilmennyttyä</b>	Lkm %	1 25,0	1 25,0	2 50,0	4 100,0

**Taulukko 41.** Saavutettavuus (20–23 -vuotiaat)

20–23 -vuotiaat		<u>Saavutettavuus</u>			Yhteensä
		Samaa mieltä	Eri mieltä	Ei osaa sanoa	
<b>Yhteydenpito on vaivatonta</b>	Lkm %	9 52,9	6 35,3	2 11,8	17 100,0
<b>Vastaanottoajan opinto-ohjaajalle saa hyvin oman toivomuksen mukaan</b>	Lkm %	11 64,7	3 17,6	3 17,6	17 100,0
<b>Kysymyksiin vastataan ripeästi</b>	Lkm %	8 47,1	2 11,8	7 41,1	17 100,0
<b>Henkilöstöllä on halu palvella opiskelijaa hyvin</b>	Lkm %	12 70,6	2 11,8	3 17,6	17 100,0
<b>Puhelimeen ja sähköposteihin vastataan ripeästi</b>	Lkm %	13 76,5	- -	4 23,5	17 100,0
<b>Asiat hoidetaan mahdollisuuksien mukaan kerralla kuntoon</b>	Lkm %	10 58,8	3 17,6	4 23,5	17 100,0
<b>Henkilöstö on ystävällistä ja ammattitaitoista</b>	Lkm %	13 76,5	1 5,9	3 17,6	17 100,0

**Taulukko 42.** Saavutettavuus (24 -vuotiaat tai vanhemmat)

24 -vuotiaat tai vanhemmat		<u>Saavutettavuus</u>			Yhteensä
		Samaa mieltä	Eri mieltä	Ei osaa sanoa	
<b>Yhteydenpito on vaivatonta</b>	Lkm %	9 69,2	2 15,4	2 15,4	13 100,0
<b>Vastaanottoajan opinto-ohjaajalle saa hyvin oman toivomuksen mukaan</b>	Lkm %	7 53,8	2 15,4	4 30,8	13 100,0
<b>Kysymyksiin vastataan ripeästi</b>	Lkm %	6 46,2	2 15,4	5 38,4	13 100,0
<b>Henkilöstöllä on halu palvella opiskelijaa hyvin</b>	Lkm %	8 61,5	2 15,4	3 23,1	13 100,0
<b>Puhelimeen ja sähköposteihin vastataan ripeästi</b>	Lkm %	10 76,9	2 15,4	1 7,7	13 100,0
<b>Asiat hoidetaan mahdollisuuksien mukaan kerralla kuntoon</b>	Lkm %	6 46,2	1 7,6	6 46,2	13 100,0
<b>Henkilöstö on ystävällistä ja ammattitaitoista</b>	Lkm %	10 76,9	1 7,7	2 15,4	13 100,0



**Taulukko 43.** Saavutettavuus (kotipaikkakunnan alue Kainuu)

Vastaajan kotipaikkakunnan alue: Kainuu		<u>Saavutettavuus</u>			
		Samaa mieltä	Eri mieltä	Ei osaa sanoa	Yhteensä
<b>Yhteydenpito on vaiva- tonta</b>	Lkm %	8 66,7	3 25,0	1 8,3	12 100,0
<b>Vastaanottoajan opinto- ohjaajalle saa hyvin oman toivomuksen mu- kaan</b>	Lkm %	6 50,0	3 25,0	3 25,0	12 100,0
<b>Kysymyksiin vastataan ripeästi</b>	Lkm %	5 41,7	1 8,3	6 50,0	12 100,0
<b>Henkilöstöllä on halu palvella opiskelijaa hy- vin</b>	Lkm %	8 66,7	1 8,3	3 25,0	12 100,0
<b>Puhelimeen ja sähköpos- teihin vastataan ripeästi</b>	Lkm %	9 75,0	1 8,3	2 16,7	12 100,0
<b>Asiat hoidetaan mahdol- lisuuksien mukaan ker- ralla kuntoon</b>	Lkm %	7 58,3	- -	5 41,7	12 100,0
<b>Henkilöstö on ystävällis- tä ja ammattitaitoista</b>	Lkm %	11 91,7	- -	1 8,3	12 100,0

**Taulukko 44.** Saavutettavuus (kotipaikkakunnan alue muu Suomi)

Vastaajan kotipaikkakunnan alue: muu Suomi		<u>Saavutettavuus</u>			
		Samaa mieltä	Eri mieltä	Ei osaa sanoa	Yhteensä
<b>Yhteydenpito on vaiva- tonta</b>	Lkm %	6 54,5	3 27,3	2 18,2	11 100,0
<b>Vastaanottoajan opinto- ohjaajalle saa hyvin oman toivomuksen mu- kaan</b>	Lkm %	8 72,7	1 9,1	2 18,2	11 100,0
<b>Kysymyksiin vastataan ripeästi</b>	Lkm %	6 54,5	2 18,2	3 27,3	11 100,0
<b>Henkilöstöllä on halu palvella opiskelijaa hy- vin</b>	Lkm %	8 72,7	2 18,2	1 9,1	11 100,0
<b>Puhelimeen ja sähköpos- teihin vastataan ripeästi</b>	Lkm %	7 63,6	1 9,1	3 27,3	11 100,0
<b>Asiat hoidetaan mahdol- lisuuksien mukaan ker- ralla kuntoon</b>	Lkm %	6 54,5	2 18,2	3 27,3	11 100,0
<b>Henkilöstö on ystävällis- tä ja ammattitaitoista</b>	Lkm %	8 72,7	1 9,1	2 18,2	11 100,0

**Taulukko 45.** Saavutettavuus (tutkinnon suorittamisen paikkakunta)

Vastaajan tutkinnon suorittamisen paikkakunta: Kajaani		<u>Saavutettavuus</u>			
		Samaa mieltä	Eri mieltä	Ei osaa sanoa	Yhteensä
<b>Yhteydenpito on vaivatonta</b>	Lkm %	9 75,0	2 16,7	1 8,3	12 100,0
<b>Vastaanottoajan opinto-ohjaajalle saa hyvin oman toivomuksen mukaan</b>	Lkm %	6 50,0	2 16,7	4 33,3	12 100,0
<b>Kysymyksiin vastataan ripeästi</b>	Lkm %	6 50,0	2 16,7	4 33,3	12 100,0
<b>Henkilöstöllä on halu palvella opiskelijaa hyvin</b>	Lkm %	10 83,4	1 8,3	1 8,3	12 100,0
<b>Puhelimeen ja sähköposteihin vastataan ripeästi</b>	Lkm %	9 75,0	1 8,3	2 16,7	12 100,0
<b>Asiat hoidetaan mahdollisuuksien mukaan kerralla kuntoon</b>	Lkm %	6 50,0	2 16,7	4 33,3	12 100,0
<b>Henkilöstö on ystävällistä ja ammattitaitoista</b>	Lkm %	9 75,0	2 16,7	1 8,3	12 100,0

**Taulukko 46.** Saavutettavuus (tutkinnon suorittamisen paikkakunta)

Vastaajan tutkinnon suorittamisen paikkakunta: Oulu		<u>Saavutettavuus</u>			
		Samaa mieltä	Eri mieltä	Ei osaa sanoa	Yhteensä
<b>Yhteydenpito on vaivatonta</b>	Lkm %	8 57,2	5 35,7	1 7,1	14 100,0
<b>Vastaanottoajan opinto-ohjaajalle saa hyvin oman toivomuksen mukaan</b>	Lkm %	11 78,6	3 21,4	- -	14 100,0
<b>Kysymyksiin vastataan ripeästi</b>	Lkm %	8 57,1	1 7,1	5 35,7	14 100,0
<b>Henkilöstöllä on halu palvella opiskelijaa hyvin</b>	Lkm %	10 71,4	2 14,3	2 14,3	14 100,0
<b>Puhelimeen ja sähköposteihin vastataan ripeästi</b>	Lkm %	11 78,6	1 7,1	2 14,3	14 100,0
<b>Asiat hoidetaan mahdollisuuksien mukaan kerralla kuntoon</b>	Lkm %	10 71,4	1 7,1	3 21,4	14 100,0
<b>Henkilöstö on ystävällistä ja ammattitaitoista</b>	Lkm %	14 100,0	- -	- -	14 100,0

**Taulukko 47.** Saavutettavuus (tutkinnon suorittamisen paikkakunta)

Vastaajan tutkinnon suorittamisen paikkakunta: muu paikkakunta		<u>Saavutettavuus</u>			
		Samaa mieltä	Eri mieltä	Ei osaa sanoa	Yhteensä
<b>Yhteydenpito on vaivatonta</b>	Lkm %	1 25,0	1 25,0	2 50,0	4 100,0
<b>Vastaanottoajan opinto-ohjaajalle saa hyvin oman toivomuksen mukaan</b>	Lkm %	1 25,0	- -	3 75,0	4 100,0
<b>Kysymyksiin vastataan ripeästi</b>	Lkm %	- -	1 25,0	3 75,0	4 100,0
<b>Henkilöstöllä on halu palvella opiskelijaa hyvin</b>	Lkm %	- -	1 25,0	3 75,0	4 100,0
<b>Puhelimeen ja sähköposteihin vastataan ripeästi</b>	Lkm %	3 75,0	- -	1 25,0	4 100,0
<b>Asiat hoidetaan mahdollisuuksien mukaan kerralla kuntoon</b>	Lkm %	- -	1 25,0	3 75,0	4 100,0
<b>Henkilöstö on ystävällistä ja ammattitaitoista</b>	Lkm %	- -	- -	4 100,0	4 100,0